M47

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

"PLANEACIÒN ESTRATEGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS INSTALACIONES DEL HOTEL AMBATO EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS"

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING

Autora:

MAYRA ALEJANDRA MEJIA BARRAGAN

Director:

DR. CARLOS MEJÌA

AMBATO – ECUADOR

JUNIO 2010

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO BIBLIOTECA

Nº de ingreso: 005475
Precio: $ 80.00
canje: Donación: X Compra:
Fecha de factura:

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

HOJA DE APROBACION

Tema:

"PLANEACIÒN ESTRATEGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS INSTALACIONES DEL HOTEL AMBATO EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS"

Autor:

Mayra Alejandra Mejía Barragán

Carlos Mejía, Dr.		
DIRECTOR DE DISERTACIÓN	f.	.....
Miguel Torres, Ing.		
CALIFICADOR	f.	.....
Nelson Lascano, Eco.		
CALIFICADOR	f.	.....
Jorge Núñez Ing.		
DIRECTOR UNIDAD ACADEMICA	f.	.....
Pablo Poveda, Abg.		
SECRETARIO GENERAL PUCESA	f.	.....

DECLARACION DE AUTENCIDAD

Yo, Mayra Alejandra Mejía Barragán portador de la cédula de ciudadanía No. 180353239-7 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



MAYRA ALEJANDRA MEJÍA BARRAGÁN

CI. 180353239-7

DEDICATORIA

A mi esposo, Galo, por su infinito apoyo y comprensión en momentos difíciles de mi carrera.

A mi madre por confiar en mis capacidades de superación y por el sacrificio realizado para brindarme una educación de prestigio.

A mis hijos, Javier Alejandro y Martina por ser mi principal motivación para concluir el presente trabajo investigativo.

AGRADECIMIENTO

Creo justo agradecer a mi padre que desde el cielo velo porque llegue el esperado día para culminar mi carrera universitaria, a mi madre que me ha enseñado que en la vida se debe perseverar para alcanzar lo que se desea, que me ha apoyado en todos mis proyectos y ha estado junto a mí en todo momento.

Quiero agradecer también a todas esas personas que de una u otra manera han puesto su granito de arena para que pueda terminar este proyecto con el que concluye una etapa importante de mi vida.

Finalmente, debo agradecer a Dios por darme la fuerza y enseñarme que el existe y que todo sueño se puede cumplir.

TABLA DE CONTENIDO

Portada	i
Aprobación	ii
Autoría del trabajo de Grado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice General	vi
Índice de tablas	xiv
Índice de gráficos	xiv
Índice de cuadros	xv
Resumen ejecutivo	xvii
Introducción	1

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

1.1 Tema 3

1.2 Planteamiento del problema 3

1.2.1 Contextualización 4

1.2.2 Análisis Crítico 6

1.2.3 Prognosis 8

1.2.4 Formulación del problema 8

1.2.5 Preguntas directrices 8

1.2.6 Delimitación del problema 9

1.3 Justificación 10

1.4 Objetivos 11

1.4.1 Objetivo general 11

1.4.2 Objetivos específicos 12

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Reseña histórica del hotel 13

2.1.1 Antecedentes Investigativos 14

2.2 Fundamentación Filosófica 15

2.3 Fundamentación legal 16

2.4 Categorías fundamentales 18

2.4.1 Administración 21

2.4.2 Administración estratégica 21

2.4.3 Planeación Estratégica 22

2.4.3.1 Finalidad de la planeación estratégica 22

2.4.3.2 Esquema del proceso de planeación estratégica 23

2.4.3.2 Los Principios y Valores 25

2.4.3.2.1 La Matriz Axiológica 25

2.4.3.2.2 El diagnostico Situacional Estratégico 26

2.4.3.2.3 Importancia del Diagnostico Situacional Estratégico 27

2.4.3.2.4 Proceso del Diagnóstico Situacional Estratégico 28

2.4.3.2.5 Perfil de capacidad interna de la empresa 30

2.4.3.2.6 Proceso para la elaboracion del Perfil de la capacidad interna 31

2.4.3.2.7 Análisis estratégico Externo 32

2.4.3.2.8 Análisis Estratégico Externo 33

2.4.3.2.9 Las Oportunidades y Amenazas de la Empresa 34

2.4.3.2.10 El Análisis F.O.D.A 34

2.4.3.2.11 Como realizar el análisis del FODA 35

2.4.3.2.12 Direccionamiento, Formulación y Proyección Estratégica 40

2.4.3.3 La Visión Empresarial 40

2.4.3.3.1 Elementos que debe Formular una Visión 41

2.4.3.3.2 La Misión empresarial 43

2.4.3.3.3 Cómo se formula una Misión 44

2.4.4 Objetivos 45

2.4.4.1 Establecimiento de los Objetivos 45

2.4.4.2 Las Metas 46

2.4.4.3 Las Políticas 47

2.4.5 La Estrategia 48

2.4.5.1 Dimensiones de la Estrategia 48

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - SEDE AMBATO
SEREIS MIS TESTIGOS
BIBLIOTECA

2.4.5.2 Cinco (P) para la Estrategia 50

2.4.6 Etapa de Acción y Desarrollo 52

2.4.6.1 Control 52

2.4.7 Mercado 53

2.4.7.1 Administración de servicios 54

2.4.7.2 Servicio al Cliente 54

2.4.7.3 Naturaleza del servicio 55

2.4.7.4 Formas del Servicio al Cliente 56

2.4.7.5 Propósito e importancia del servicio al cliente 57

2.4.7.6 Qué adquiere el cliente 57

2.4.7.7Conocer al cliente y llegar a su mente 58

2.4.7.8 Categorías de clientes 59

2.4.7.9 Definir a los clientes 60

2.4.7.10 La empresa orientada al cliente 61

2.4.7.11 La creatividad empresarial 61

2.4.7.12 Elementos de Satisfacción del Servicio al Cliente 62

2.4.7.13 Líneas de servicio al cliente 63

2.4.7.14 Desarrollo un enfoque de servicio al cliente 64

2.4.7.15 Componentes de la calidad en el servicio al cliente 65

2.4.7.16 Importancia de la calidad en el servicio al cliente 65

2.4.7.17 Clientes Satisfechos 66

2.4.7.18 Fidelización de los clientes 66

2.4.7.18.1 Componentes de la Fidelización 67

2.4.8 Definición de términos 68

2.5 Hipótesis 72

2.6 Variables 73

2.6.1. Variable Independiente 73

2.6.2. Variable Dependiente 73

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Modalidad de la investigación 74

3.2 Tipo de investigación 75

3.2.1 Investigación Explicativa 75

3.2.2 Investigación Descriptiva 75

3.2.3 Investigación Correlacional 76

3.3 Población y muestra 76

3.3.1 Muestra 77

3.4 Operacionalización de Variables 79

3.4.1 Variable Independiente 80

3.5 Técnicas e instrumentos de investigación 81

3.6 Procesamiento y análisis 82

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESLTADOS

4.1 Análisis de resultados 83

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones 94

5.2 Recomendaciones 95

CAPÍTULO VI

6 LA PROPUESTA

6.1 Tema 96

6.2 Datos informativos 96

6.3. Justificación 96

6.4 Objetivos 97

6.4.1 Objetivo general 97

6.4.2 Objetivos específicos 97

6.5 Desarrollo de la propuesta 98

Bibliografía 126

Anexos 126

TABLAS

Tabla N° 01 Muestra 77

Tabla N° 02 Planificación estratégica 83

Tabla N° 03 Misión de la empresa 84

Tabla N° 04 Control de actividades 85

Tabla N° 05 Gestión del hotel en la atención 86

Tabla N° 06 Satisfacción del servicio 87

Tabla N° 07 Servicio que recibe en hotel 88

Tabla N° 08 Innovar servicios 89

Tabla N° 09 Implementación de servicio 90

Tabla N° 10 Sentido de compromiso con el servicio 91

Tabla N° 11 Matriz de perfil competitivo 99

Tabla N° 12 Matriz de evaluación de factores 106

Tabla N° 13 Matriz de evaluación externos 111

GRÁFICOS

Gráfico Nº 01 Árbol de problemas 7

Gráfico Nº 02Subordinación 18

Gráfico Nº 03Variable independiente 19

Gráfico Nº 04 Variable dependiente 20

Gráfico Nº 05 Proceso de la planificación estratégica 24

Gráfico Nº 06 Análisis estratégico 29

Gráfico Nº 07 Perfil de capacidades 31

Gráfico Nº 08 Definición de clientes 60

Gráfico Nº 09 Elementos de satisfacción del servicio al cliente 63

Gráfico Nº 10 Planificación estratégica 83

Gráfico Nº 11 Misión de la empresa 84

Gráfico Nº 12 Control de actividades 85

Gráfico Nº 13 Gestión del hotel en la atención 86

Gráfico Nº 14 Satisfacción del servicio 87

Gráfico Nº 15 Servicio que recibe en hotel 88

Gráfico Nº 16 Innovar servicios 89

Gráfico Nº 17 Implementación de servicio 90

Gráfico Nº 18 Sentido de compromiso con el servicio 91

Gráfico Nº 19 Desarrollo de la propuesta 98

Gráfico Nº 20 Análisis del sector industrial 98

CUADROS

Cuadro Nº 01 Matriz axiológica 26

Cuadro Nº 02 Hoja FODA 36

Cuadro Nº 03 FODA matriz interna 37

Cuadro Nº 04Analisis FODA 39

Cuadro Nº 05 Variable independiente 79

Cuadro Nº 06 Variable dependiente 80

Cuadro Nº 07 Matriz de análisis situacional 114

Cuadro Nº 08 Matriz de resultados estratégicos 119

Cuadro Nº 09 Matriz axiológica 121

Cuadro Nº 10 Recursos 123

Cuadro Nº 11 Plan de acción 124

RESUMEN

El presente trabajo investigativo está encaminado a detectar las falencias que existen en el Hotel Ambato ubicado en la ciudad de Esmeraldas, debido a que se lleva una Administrativa Empírica; que ocasiona una disminución en hospedaje , fuga de clientes y perdida del mercado, debido a la Organización Informal que al momento se está aplicando en la empresa, para lo cual se a propuesto contribuir con su mejoramiento diseñando una Planeación Estratégica adecuada para la naturaleza y giro del negocio, de esta manera se logrará satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la organización , obteniendo resultados positivos a mediano y largo plazo.

Como miembro de la empresa resulta mucho más fácil la detección de problemas que se presentan tanto en las relaciones entre clientes internos, lo que ocasiona malestar a los clientes externos debido a la ineficiente atención que se le brinda al cliente.

Por tanto el presente trabajo pone en consideración de la PUCESA, sus directivos, docentes y estudiantes, gerente general del Hotel Ambato y de la sociedad en general una propuesta que se orienta a reiniciar un proceso que ha permanecido únicamente planteado durante veinte y un años dentro de la empresa, acerca del establecimiento de una estructura suficientemente sensible que aplique la "Planificación Estratégica" diseñada de acuerdo a las necesidades específicas del Hotel, como herramienta que garantice a largo plazo el desarrollo y crecimiento global de la organización asegurando la supervivencia , crecimiento y utilidad que todo organismo persigue en la era de la globalización, en un entorno a través del eficaz aprovechamiento de los recursos y la búsqueda de mejores opciones

ABSTRACT

This research seeks to detect the existing failures in the Hotel Ambato located in Esmeraldas city, because it has an empiric administration which causes a decrease in the number of hosts, lost customers and market, due to the empiric organization that at the moment is being applied in the company. For which we propose to contribute with its improvement by designing an adequate new Strategic Plan for the nature and type of business, so we will achieve the needs of internal and external customers of the organization, getting positive results in the medium and long term.

As a member of the company it results so much easier the detection of problems that appear at internal customer relationships, causing discomfort to external customers, due to poor customer service.

Therefore, this work presents to PUCESA's, its heads of departments, professors, students and the Hotel Ambato's General Manager and the society in general a proposal that aims to restart a process that has been raised during twenty-one years within the company, on the establishment of a sensitive structure, enough to implement the strategic plan according to the specific needs of the hotel, as a tool that guarantees a long term development and global growing of the organization ensuring the survival, growth and usefulness that every organization seeks in the era of globalization, through the efficient use of resources and the research for better options.

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica proporcionará la oportunidad de ajustarse permanentemente a los sucesos y acciones del entrono, permite adelantarse a los competidores, proponiendo planes acciónales, incentivar a los colaboradores buscando transformar las empresas mecanicistas en empresas orgánicas, mediante el cambio organizacional, la modificación de la cultura organizacional y compatibilidad de los objetivos empresariales con los objetivos individuales de los empleados, de ese modo, el servicio al cliente se verá optimizado para sí obtener la fidelización del cliente y mejorar tanto el posicionamiento empresarial como la rentabilidad.

El presente trabajo investigativo está conformado por los siguientes capítulos:

Capítulo I.- El problema, en donde se define el tema, planteamiento del problema, objetivos y justificación.

Capítulo II.- Marco Teórico el mismo que está compuesto por: Antecedentes investigativos, fundamentación teórica, hipótesis y variables.

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

1.1 Tema

Planeación estratégica para el mejoramiento de las instalaciones del HOTEL AMBATO en la ciudad de Esmeraldas

1.2 Planteamiento del problema

El mercado hotelero por su gran desarrollo ha generado un sin número de expectativas, pero el no contar en el HOTEL AMBATO en la ciudad de Esmeraldas con una Planeación Estratégica que permita mejorar el servicio al cliente, limita su participación en el entorno.

1.2.1 Contextualización

Macro

En la actualidad la principal problemática por la que atraviesa el país es por un sinnúmero de anomalías entre ellas la falta de una adecuada planeación, la ausencia de inversión y visión para un cambio lo cual conduce a la inestabilidad económica originándose de esta manera la convulsión social y el retroceso económico, así es el caso de la microempresa hotelera que no cuenta con el apoyo económico por parte del gobierno ya que no existe la suficiente partida presupuestaria asignada a este sector, de esta manera en el país el exigente esquema competitivo al cual están sometidas todas las empresas, incluidas las dedicadas a los servicios, como es el caso de la hotelería, ello obliga a que deban adoptar políticas adecuadas para mejorar el rendimiento en cada una de sus áreas, siendo una de las más importantes la relacionada con la atención y la satisfacción al cliente.

Meso

De igual manera se puede hablar de la ciudad de Esmeraldas en la que las empresas hoteleras son poco competitivas frente a los requerimientos que exige el mercado local y nacional debido a que la mayoría de organizaciones no cuentan con los recursos necesarios, ni con una adecuada planeación de parte de los administradores sin darse

cuenta que eso va debilitando a todas sus operaciones a realizar sin lograr los objetivos propuestos, imposibilitando así su crecimiento empresarial frente al entorno económico-social en el cual se desenvuelve en sector del turismo .

Micro

El HOTEL AMBATO de la ciudad de Esmeraldas no cuenta con una adecuada planeación razón por la cual es una empresa que se encuentra limitada en el mercado la misma que tiene muchos factores desfavorables en su entorno. Además no existe un sistema filosófico que oriente y comprometa a su personal, así como tampoco se realizan estudios de mercado para conocer los requerimientos y necesidades de los clientes, lo cual ha generado un estancamiento en su desarrollo organizacional lo que no le permite competir con las empresas que existe en la provincia de una forma eficiente y sí obtener una fidelización del cliente. De no darse solución a este inconveniente la empresa no estará en capacidad de cubrir adecuadamente la demanda del servicio y las expectativas de sus clientes.

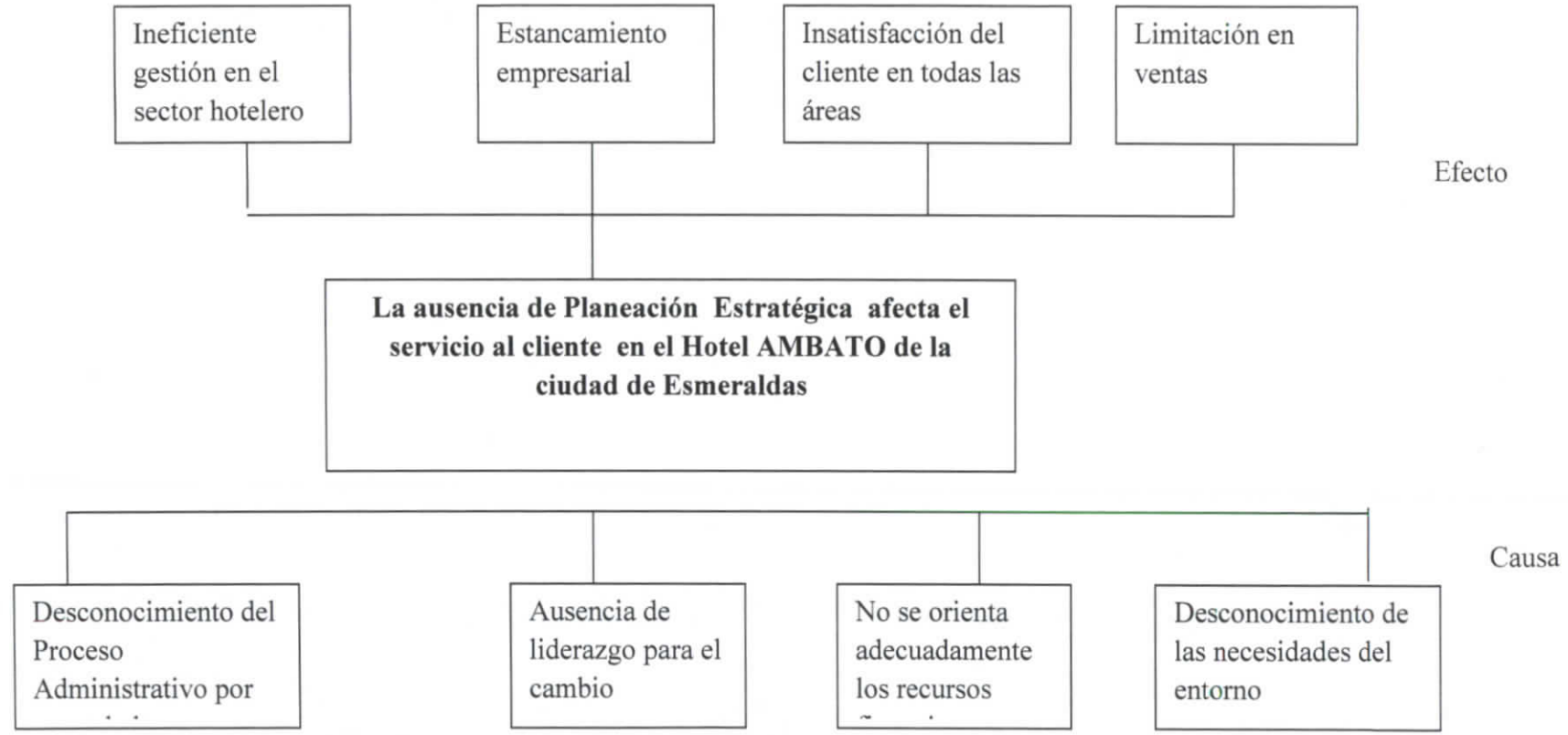
De esta manera las falencias en el direccionamiento de la misma, ha generado problemas internos y externos, en donde el identificar y analizar las necesidades de los clientes, proveedores, competencia, valores corporativos y su comportamiento organizacional no es la prioridad de los directivos de la empresa provocado un bajo nivel en las ventas, así como la perdida paulatina del mercado.

1.2.2 Análisis Crítico

Se determina entonces que la ausencia de una planeación estratégica en la empresa son ocasionadas entre otras causas por que existe desconocimiento del proceso administrativo por parte de los directivos, lo cual ocasiona una ineficiente gestión en el sector hotelero perjudicando así su posicionamiento, otro factor es la ausencia de liderazgo para el cambio dando lugar así a un estancamiento empresarial y aun limitado desarrollo organizacional, también se evidencia que no se orienta adecuadamente los recursos financieros generando insatisfacción del cliente en todas las áreas debido a sus deficientes instalaciones y servicios, finalmente se observa que existe desconocimiento de las necesidades del entorno lo cual provoca una limitación en las ventas y por ende en la rentabilidad empresarial.

ARBOL DE PROBLEMAS

Gráfico Nº 01



te: Herrera Luis

orado por: La autora

1.2.3 Prognosis

En la empresa no existe un fundamento teórico-practico de administración por lo cual se a dado un nivel de comercialización bajo de los servicios hoteleros, la ausencia de políticas, objetivos, misión y visión de la organización, a hecho que se cuestioné la optimización del sistema comercial de la misma, por tanto al no contar con una planeación estratégica provocará no sólo la disminución de las ventas debido a la insatisfacción de los clientes, sino que a corto plazo debido a la alta competencia puede desaparecer del mercado.

1.2.4 Formulación del problema

¿De que manera la ausencia de una planeación estratégica afecta el servicio al cliente en el HOTEL AMBATO de la ciudad e Esmeraldas?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Cómo el no contar con una eficiente orientación estratégica afecta a las necesidades de los potenciales clientes del hotel?

¿De que manera el servicio al cliente no es optimizado para así generar fidelización en el mercado?

¿Cuenta la empresa con un modelo de planeación estratégica para mejorar el servicio al cliente en el HOTEL AMBATO?

1.2.6 Delimitación del problema

- **Campo**: Administrativo
- **Área**: organizacional
- **Aspecto:** Servicio al cliente

Delimitación espacial

El proceso de la investigación se efectuará en el HOTEL AMBATO de la ciudad de Esmeraldas.

Delimitación temporal

El problema investigado se efectuará en el periodo comprendido del 15 junio al 18 de diciembre del 2009.

1.3 Justificación

La presente investigación tiene como interés particular por resolver las condiciones exigentes del mercado y de la alta competencia entre las empresas del sector industrial, basados en la toma de decisiones adecuadas para comercializar y posicionar los servicios dentro de niveles de calidad y diferenciación frente a los competidores.

El desarrollo del trabajo de investigación presenta como innovación fundamental la integración de las funciones administrativas, a través de un direccionamiento participativo y proactivo de los componentes de la empresa, es decir que se pretende asociar a las funciones de la empresa para que estas a su vez integren un desarrollo empresarial eficiente.

De ahí la importancia de la presente investigación, ya que esta conduce a analizar y dar a conocer a la dirección del hotel la relevancia de la planeación estratégica en el

desarrollo del hotel, que le permitirá identificar los problemas futuros a tiempo y dar las soluciones pertinentes y así hacer frente a la competencia generando productividad.

Los elementos novedosos de la investigación se sustentan en el establecimiento formalizado de una cultura corporativa que promueva cambios radicales a los enfoques administrativos anteriores a través de innovación en la prestación de servicios así, como la creación de valor agregado que genere la satisfacción de los clientes.

La factibilidad de realizar esta investigación se da gracias a la visión que tiene el empresario de impulsar el cambio y el desarrollo de la empresa. Para que en un momento determinado se logre alcanzar el equilibrio organizacional, y por ende el propósito principal que es el de mejorar el servicio al cliente y por ende el posicionamiento del hotel en el mercado para así alcanzar una ventaja competitiva que genere eficiencia empresarial.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Diseñar una planeación estratégica que produzca el cambio organizacional para optimizar el servicio al cliente en el HOTEL AMBATO en la ciudad de

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la situación actual de las actividades internas y externas del HOTEL AMBATO para optimizar el desarrollo organizacional.
- Diseñar la cultura empresarial para generar compromiso en el cliente interno y así satisfacer las necesidades del cliente externo.
- Establecer un sistema de información que permita conocer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Reseña histórica del hotel

La industria hotelera durante los últimos veinte años ha venido evolucionando e incidiendo en la economía de los países que se han introducido en este campo de la Industria sin chimenea", lo cual ha generado un gran número de empleos y utilización adecuada de los recursos sustentablemente.

El Ecuador no se ha quedado atrás de este avance en cuanto a hotelería se refiere, pues existe un despunte notable en este campo. Y consecuentemente la Provincia de Esmeraldas se ha sumado a esta actividad con un creciente avance en la infraestructura hotelera, especialmente en las playas de la provincia Verde.

Ante la necesidad de los turistas y pasajeros que llegan a la provincia se crea la idea de ampliar los servicios del hotel, Porque la demanda es creciente en el sector hotelero de la ciudad y especialmente en los sectores que tiene acceso a las playas y áreas de esparcimiento.

La ampliación de este hotel se realizara una vez aprobado el proyecto y su factibilidad de ejecución, consecuentemente con la parte económica y financiera que lo permita.

Esmeraldas necesita de más infraestructura hotelera para poder dar alojamiento a la cantidad de turistas que llegan a la ciudad con las expectativas de encontrar otros servicios complementarios como: alimentación, recreación, piscina, deportes de aventura, acuáticos, etc.

2.1.1 Antecedentes Investigativos

Para el desarrollo de la investigación se apoyará en estudios similares que se han realizado, investigaciones previas que servirán de soporte a la nueva investigación, que se relacionen con el problema planteado.

Tesis de grado a la obtención del Titulo de Doctor en Administración Pública, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, autor: Hernán Zúñiga, 1998 "La Planeación Estratégica en la Gestión Administrativo-Económica permitirá Mejorar los Servicios a la comunidad del Cantón Quero", quien llego a las siguientes conclusiones:

- El desarrollo social exige una atención ágil y oportuna de sus necesidades, requerimientos y expectativas a través de la ejecución y la prestación de servicios de calidad.
- A través de la planeación estratégica se pretende desarrollar gestiones administrativo-económicas fortaleciendo áreas con el propósito de contribuir a incrementar los recursos económicos y una mejor utilización de los mismos.

2.2 Fundamentación Filosófica

Para el desarrollo de investigación propuesto se utilizara el paradigma Crítico Propositivo tomando en cuenta que se lleva a acabo un análisis del problema y objeto de estudio y se presenta alternativas de solución a través de propuestas de cambio, además porque la investigación a desarrollarse será cualitativa con la participación de todos los involucrados.

El actual servicio al cliente presenta falencias que no permite la satisfacción de sus necesidades, por lo tanto el aporte de una propuesta de solución a través de una planeación estratégica que contribuya al cambio empresarial y que maneje las herramientas del servicio al cliente, lo cual permitirá la optimización del servicio y por ende mejorará la calidad del servicio.

Por que se encuentra directamente encaminado el sujeto de estudio, es decir se ha identificado el problema, así como el lugar de estudio, por lo tanto la relación cliente hotel se vuelve dinámica puesto que se establece un cambio constante en las necesidades a satisfacer.

De esta manera el personal se vuelve proactivo puesto que al describir los problemas que quejan al cliente, a través de un estudio que ha permitido priorizar las necesidades para presentar propuestas de solución por medio de una planeación estratégica la cual permitirá dinamizar las acciones empresariales para hacer frente a la competitividad.

2.3 Fundamentación legal

La presente investigación se fundamenta en el artículo4 y 5 de la ley del consumidor que en algunos de sus artículos dice:

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES

Art. 4. Derechos del consumidor

- Derecho a que los proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad y elegirlos con libertad.
- Derecho a la información adecuada, verás, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riegos que pudieren presentarse.
- Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes y servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.
- Derecho a la reparación e indemnización por daños y prejuicios, por deficiencias de mala calidad de bienes y servicios.
- Derecho a que las empresas o establecimientos se mantengan un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

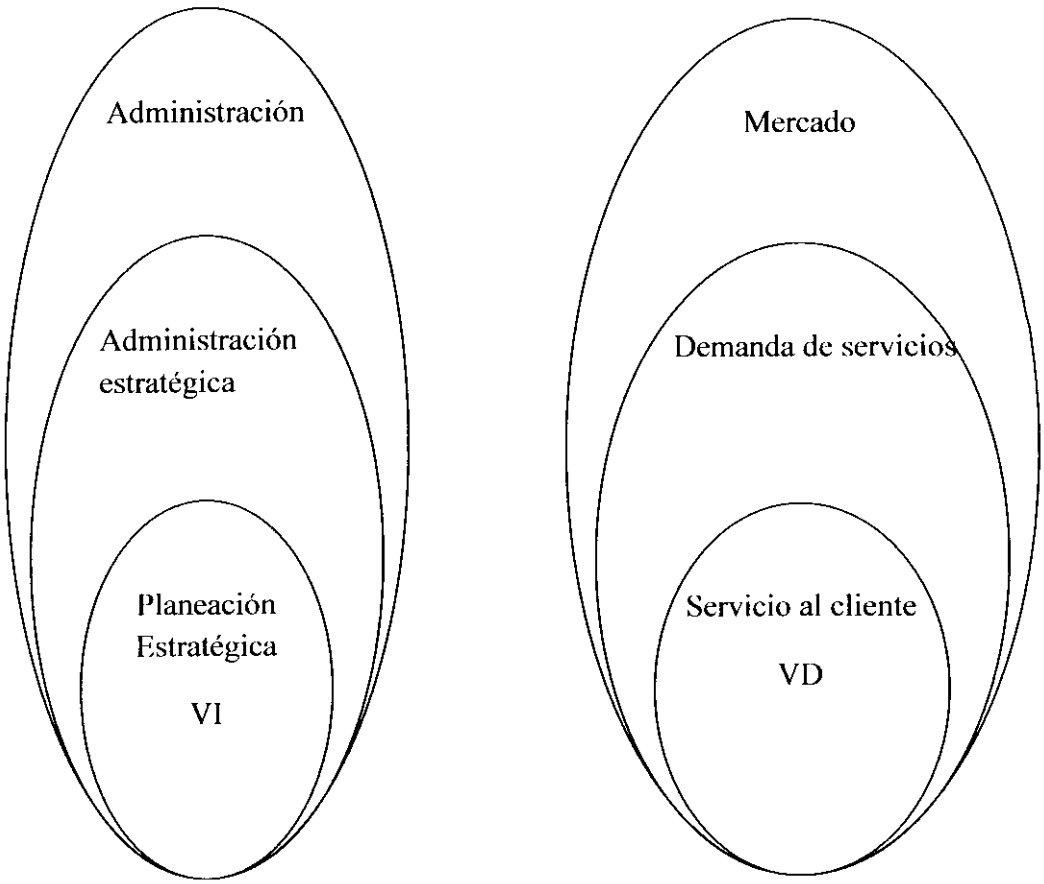
Art. 5 Obligaciones del consumidor.

- Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios.
- Evitar cualquier riesgo que pueda afectar a su salud y vida, así como las demás, por el consumo de bienes y servicios lícitos; y, informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

2.4 Categorías fundamentales

SUBORDENACION

Gráfico Nº 02



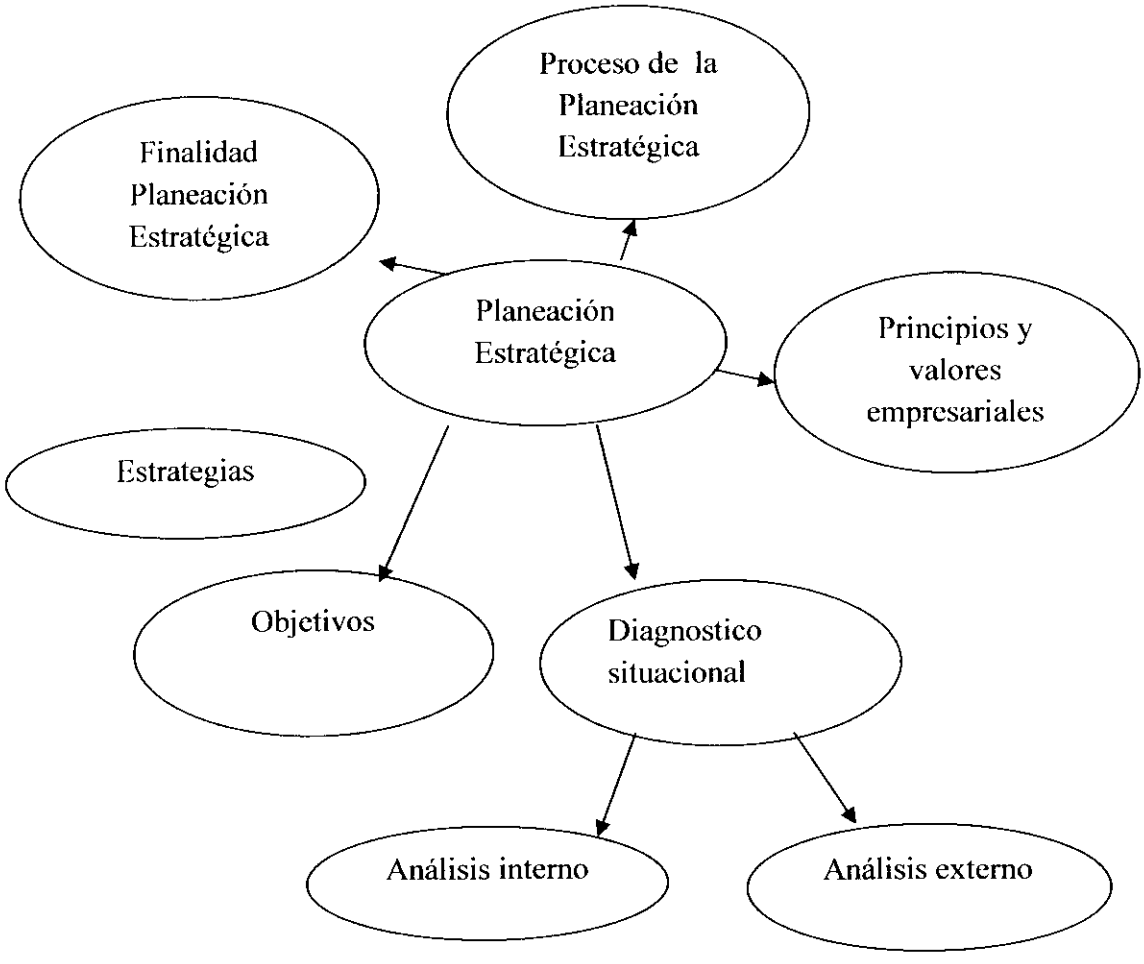
VARIABLE INDEPENDIENTE **VARIABLE DEPENDIENTE**

Fuente: Herrera Luis

Elaborado por: La autora

Variable independiente: Planeación estratégica

Grafico N°3

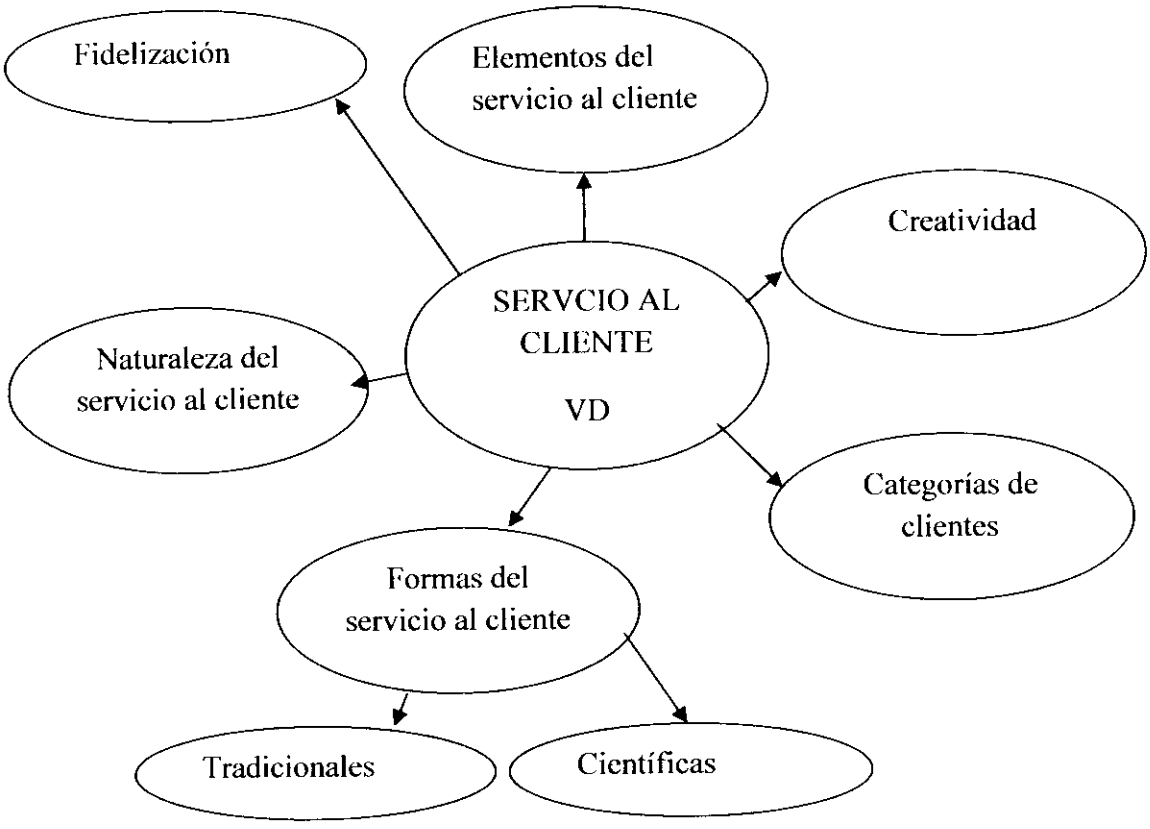


Fuente: Herrera Luis

Elaborado por: La autora

Variable dependiente. Servicio al cliente

GraficoN°4



Fuente: Herrera Luis

Elaborado por: La autora

2.4.1 Administración

Para Rosemberg (1999) "Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas, que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos, mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo.", p 20).

La administración busca alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados por toda empresa mediante el proceso básico como es planificación, organización, dirección, coordinación y control, para que todas las actividades que se realicen lo hagan con responsabilidad y que los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

2.4.2 Administración estratégica

Manifiesta Marshal. D (2000) "La administración estratégica concierne al estudio de los problemas actitudes, organizaciones, técnicas y programas de acción aplicables a la realización de un propósito. Hace una distinción entre el "que" y el "como" de la administración. Entiende por el "que" de la administración, los fines la materia de conocimiento técnico de un problema, lo que pone en aptitud al administrador de buscar los medios más adecuados para llevar a cabo sus propósitos. El "como" es la técnica, los principios de acuerdo con los cuales se realizan las tareas que consideran el logro de esos fines." (p. 4).

La administración estratégica es un enfoque que tiene componentes básicos que permiten implementar estrategias en la estructura organizativa, siendo pasos secuenciales que permiten la consecución de los objetivos.

2.4.3 Planeación Estratégica

Manifiesta Koontz H(2000) "La planificación estratégica, esta conceptualizada como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente, dentro de su respectiva área de gestión, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la situación hacia el futuro. (Pág. 23).

Planificación estratégica es el proceso mediante el cual la empresa define su visión, misión, valores, objetivos, estrategias, políticas después del análisis del entorno para determinar las oportunidades y amenazas y el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades con la finalidad de anticipar y decidir el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

2.4.3.1 Finalidad de la planeación estratégica

Para Minntzberg G (1999). La finalidad de la planeación estratégica:

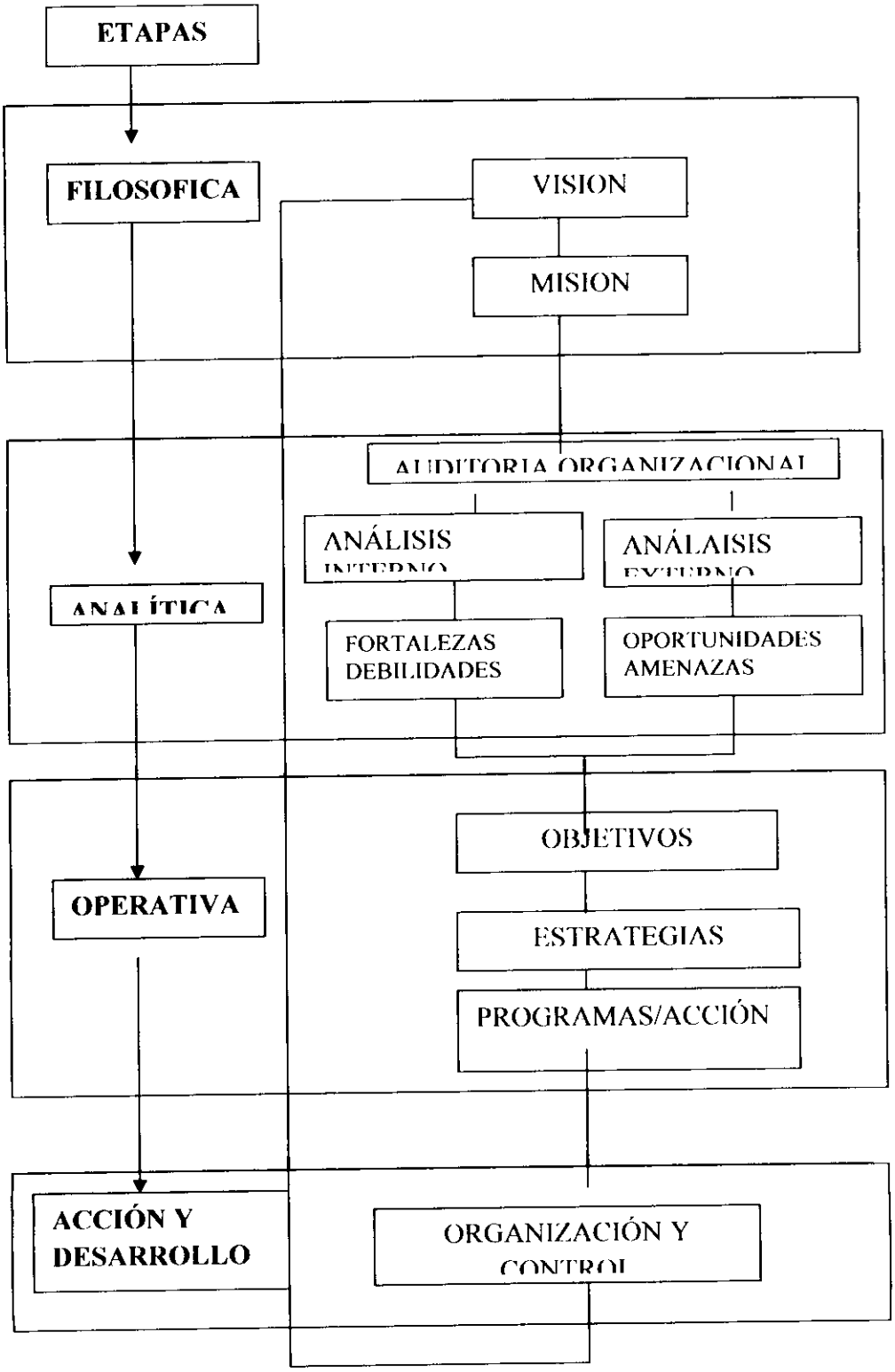
- Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades.- uno de los argumentos a favor de la planificación estratégica es tomar las decisiones conjuntamente en un solo proceso formal, asegurando que los recursos de la organización se coordinen eficientemente.
- Las organizaciones deben planificar para asegurarse que el futuro se toma en consideración.- en este sentido, la aportación de la planificación estratégica consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa.
- Las organizaciones deben planificar para ser "racionales".- un argumento a favor de la planificación es que los procesos desicionales formales son mejores que los informales, dado que la formalización fuerza un pensamiento estratégico más profundo.
- Las organizaciones deben planificar para controlar.- la planificación a tenido frecuentemente una connotación de "actividad por la cual el hombre en sociedad intenta controlarse a sí mismo y conformar su futuro colectivo con el poder de su razón". p. 21).

2.4.3.2 Esquema del proceso de planeación estratégica

El esquema del proceso de la planeación estratégica esta constituido por las siguientes etapas:

PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Grafico N°5



Fuente: Serna II

Elaborado por: La autora

2.4.3.2 Los Principios y Valores

Dice Serna H (1994) "Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la institución o empresa. Los principios empresariales son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la entidad y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. (p.15.)

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras sin principios y valores. Por ello, en un proceso de plantación estratégica, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.

2.4.3.2.1 La Matriz Axiológica

Dice Serna H (1994) "La elaboración de una matriz axiológica puede ayudar y servir de guía para la formulación de la escala de valores institucionales. Para elaborar una matriz axiológica cada empresa en un ejercicio estratégico de alta dirección debe definir:

a) Los principios y valores corporativos. Es decir, debe establecer cual es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituiría la vida organizacional.

b) Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la organización. Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro se sus objetivos. Son grupos de referencia: el estado, la sociedad, la comunidad, etc. Con ellos la empresa interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción debe estar regida por un principio institucional. (15.)

LA MATRIZ AXIOLÓGICA

Cuadro N°1

Grupo de referencia	Principios
Estado	Pago oportuno de impuestos
Sociedad	Responsabilidad social
Cliente	Negocios transparentes
Colaborador	Respeto – Participación
Accionista	Responsabilidad justa
Empresa	Reglas claras - Honestidad

Fuente: Serna H

Elaborado por: La autora

2.4.3.2.2 El diagnostico Situacional Estratégico

Según Serna H (1994) "Se define el diagnostico situacional como el proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la

empresa, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación con factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permite conocer el nivel de eficiencia y las deficiencias de la empresa. El pronóstico es la proyección de la situación del futuro". (p 19).

El diagnostico situacional estratégico es un proceso que nos permite visualizar la imagen interna y externa de una empresa, con el propósito de mejorarla y proyectarla hacia el futuro.

2.4.3.2.3 Importancia del Diagnostico Situacional Estratégico

Según Serna H (1994) "La importancia del diagnostico situacional estratégico radica en que permite obtener un marco de referencia para el análisis de la situación actual de una empresa tanto internamente como frente a su entorno, es decir permite responder a las preguntas ¿dónde estábamos? o ¿dónde estamos hoy?."

En el diagnostico situacional estratégico son muchas las variables que pueden intervenir y que tendrán o tienen un impacto de éxito o fracaso en una organización, de ahí que la realización de este diagnostico debe hacerse con objetividad y veracidad, ya que el resto del proceso de la planificación estratégica depende de el. (p.19.)

2.4.3.2.4 Proceso del Diagnóstico Situacional Estratégico

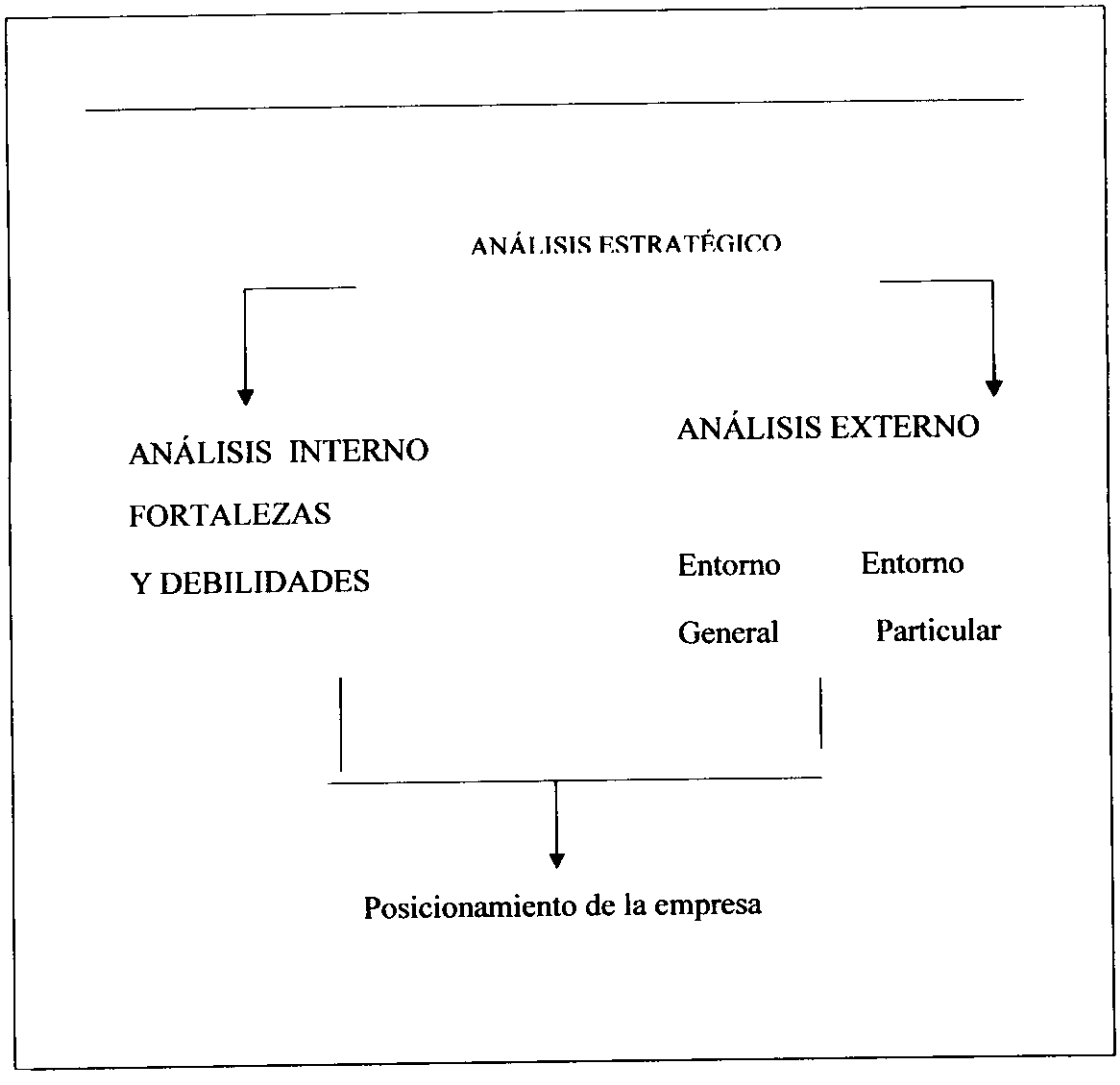
Manifiesta Avendaño B (20001) "El diagnostico situacional estratégico se da a través de un análisis estratégico que abarca dos ámbitos o aspectos: el interno y el externo. El análisis interno estudia la propia empresa y se compara con sus competidores, para establecer sus puntos fuertes y débiles. El análisis externo se ocupa del entorno en que se mueve la empresa, es decir, del estudio de los factores exógenos a la misma, para determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el mismo presenta. Como se vera mas adelante, este análisis se puede establecer en dos niveles: el entorno general y el entorno particular. Por último y a la vista del análisis realizado, se definirá cual es la posición competitiva de la empresa. Por lo tanto, las fases a seguir serán las siguientes:

- Análisis interno
- Análisis externo, y
- Posicionamiento. (p.25).

PROCESO

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Grafico N°6



Fuente: Avendaño B

Elaborado por la autora:

Las empresas deben evaluar su situación presente; para ello se debe realizar una auditoria organizacional, en la que cada empresas determina tanto el enfoque como la

profundidad del diagnostico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente.

Existen varios procedimientos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoria organizacional y diagnosticar el estado actual de la empresa. Se utilizara el perfil de capacidad interna de la empresa.

2.4.3.2.5 Perfil de capacidad interna de la empresa

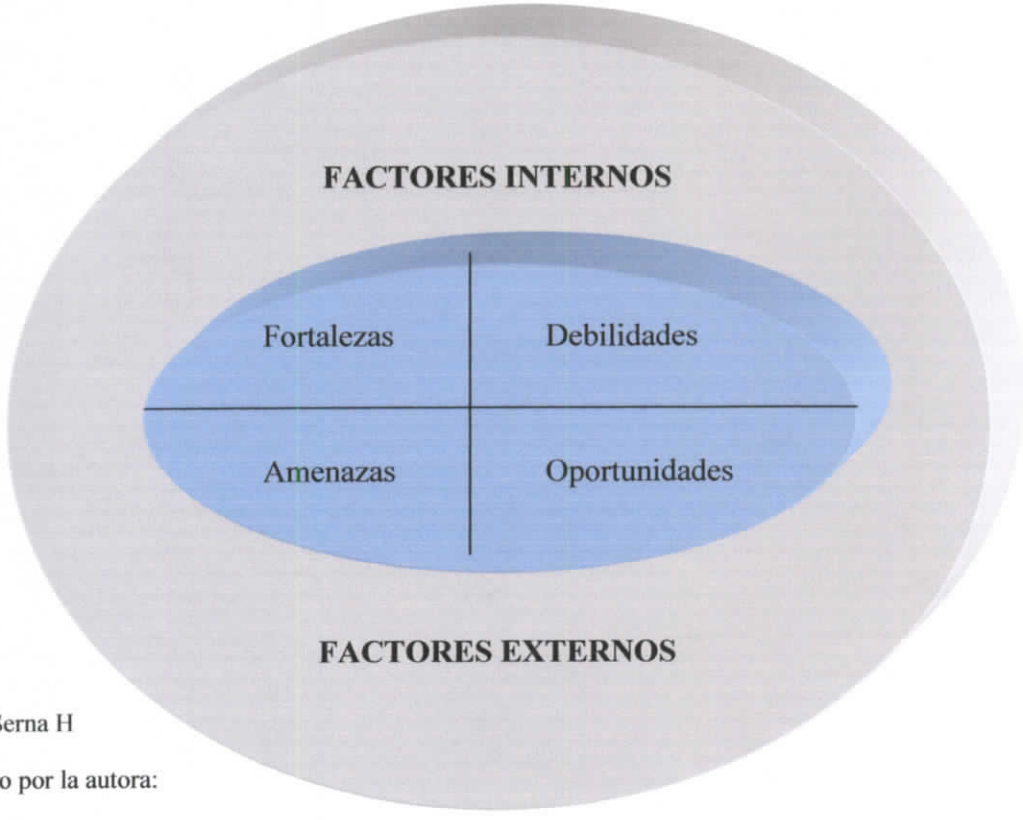
Dice Serna (1994, El perfil de capacidad interna de la empresa es una herramienta muy importante para la realización de la auditoria organizacional, ya que permite evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta en el medio externo. Es una manera de hacer el diagnostico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación empresarial.

El PCI examina cinco categorías a saber:

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva (en las áreas: administrativa, u otra).
- La capacidad tecnológica.
- La capacidad financiera.
- La capacidad de talento humano." (p.26.)

Desarrollo de El Perfil de las Capacidades Internas (PCI)

GraficoN°7



Fuente: Serna H

Elaborado por la autora:

2.4.3.2.6 Proceso para la elaboracion del Perfil de la capacidad interna

Para ALADI (1996) "La elaboración se lo debe hacer en base a :

- **Preparación de la Información Preliminar.-** Corresponde aquí preparar materiales y cronograma de actividades.
- **Conformación de grupos de trabajo.-** Al interior de La Empresa los grupos de trabajo pueden ser conformados de varias maneras:

- De acuerdo a la estructura organizacional:
- Por grupos estratégicos
- Participación total

- **Identificacion de Fortalezas y Debilidades.-** Aquí corresponde identificar las Fortalezas y las Debilidades existentes al interior de la Empresa en cada una de las Capacidades enunciadas precedentemente.
- **Priorización de los factores.-** Si el diagnóstico lo hacemos mediante Grupos Estratégicos, estos después de realizada la LLUVIA DE IDEAS, seleccionarán aquellos Factores Claves que identifique Fortalezas o Debilidades de la Empresa.
- **Calificación de los factores** .-Realizada la priorización los participantes calificarán, en base a su buen criterio y conocimiento de la situación las fortalezas y debilidades en una escala **Alta – Mediana - Baja**
- **Valoracion del Impacto.-** De igual forma como se calificó las Fortalezas y Debilidades debe valorarse también el IMPACTO de cada Fortaleza o Debilidad de la Empresa. (p.36).

2.4.3.2.7 Análisis estratégico Externo

Dice Serna (1994) "El análisis estratégico externo hace referencia al estudio del entorno en que se mueve la empresa, es decir, de todos aquellos factores que, siendo ajenos a su organización, van a afectarla su funcionamiento.

El estudio de este entorno puede hacerse en los siguientes niveles:

a) Entorno general:

   1. Mundial o área económica
   2. País
   3. Industria o servicio
   4. Regional o local.

b) Entorno Particular

   1. Sector industrial o rama de actividad." (p. 34,35).

Los cuatro primeros niveles de análisis corresponden al entorno general de la empresa y el equipo al entorno particular. En cada unos de estos niveles hay que estudiar diferentes factores, los cuales debemos seleccionarlos según la influencia que puedan tener sobre la empresa.

2.4.3.2.8 Análisis Estratégico Externo

Dice Serna (1994) "Una planeación exitosa requiere una especie de timonel que la dirija hacia las áreas favorables evitando trampas. Para el efecto, el director estratégico, primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la empresa. Esta es una tarea continua y permanente de la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que esta cambiando en forma constante y turbulenta. (p. 36).

En un medio como en el que se mueve nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada, los desafíos del cambio. Los cambios de tendencias, de las condiciones políticas, de la estructura organizativa, así como los tecnológicos, no solo pueden tener efectos en una u otra empresa individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una organización.

2.4.3.2.9 Las Oportunidades y Amenazas de la Empresa

Para Serna (1994) "Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se dan por hechos fuera de control de las empresas analizadas, como una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores. Así, la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera su entorno." (p.40).

2.4.3.2.10 El Análisis F.O.D.A.

Manifiesta ALADI (1996) "Una de las formas más utilizadas en el análisis del entorno de la empresa, es la metodología F.O.D.A., acrónimo de cuatro conceptos fundamentales:

- Fortalezas (puntos fuertes de nuestra empresa).
- Oportunidades (aspectos externos que pueden resultar positivos).
- Debilidades (puntos débiles de la empresa).
- Amenazas (aspectos externos fuera de la empresa que puedan afectarla negativamente).

La metodología FODA intenta integrar en un mismo análisis los aspectos externos e internos que influyen positiva o negativamente en la empresa." (p.40).

Foda, significa, las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que presenta la empresa luego de haberse realizado el diagnostico estrategico.Esto quiere decir, que una vez efectuado el perfil de capacidades internas, el perfil de amenazas y oportunidades y el análisis de competitividad.

2.4.3.2.11 Como realizar el análisis del FODA

Manifiesta ALADI (1996) Los pasos que deben seguirse son los siguientes:

1. Elaborar la hoja FODA de trabajo
2. Seleccionar los factores claves de éxito
3. Ponderar los factores
4. Realizar el análisis FODA

1. Elaboración de la hoja FODA de trabajo : como base en el análisis interno (PCI), el auditaje del entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC), deben hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación.

HOJA FODA

Cuadro N° 2

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar las oportunidades claves	Enumerar las amenazas claves
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enumerar las fortalezas claves	Enumerar las debilidades claves

Fuente: ALADI

Elaborado por: La autora

En el análisis FODA deben incluirse factores claves relacionados con la empresa, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, las tendencias políticas, sociales, económicas, tecnológicas y variables competitividad.

2. Selección de factores claves de éxito (FCE) Matriz de impacto

Una vez llenada la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores claves de éxito que servirán de base para el análisis FODA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la empresa. Para ello, debe utilizarse el análisis de impacto. Este cosiste en definir cual es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en la empresa. Y por lo tanto convertirla en factor clave de éxito. Para ello debe elaborarse una matriz de impactos en la cual se define y categorice cada factor en relación con el impacto en la empresa. Esta información se obtiene del PCI y del POAM, para ello, se utilizara la siguiente matriz modelo.

MATRIZ DE IMPACTOS

FODA PONDERADO

Cuadro N°3

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Fuente: ALADI

La información se obtiene del PCI y del POAM. Deben seleccionarse para el Foda en escala descendiente las de más alto impacto a las variables de más bajo impacto.

3. Ponderación de factores

Los factores que se incluyen en el FODA ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser de Alto a Bajo impacto en forma descendiente.

4. Realización del análisis FODA

Con base en la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis FODA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa. Para realizar el análisis FODA.(P. 56).

ANÁLISIS FODA

Cuadro N°4

	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	FA Usar las fortalezas para evitar las amenazas
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	DO Vencer las debilidades aprovechándolas oportunidades	DA Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: ALADI

Elaborado por: La autora

Al enfocar cada uno de los factores claves del éxito, deberán aparecer estrategias FO - FA - DO - DA. La matriz FODA como se mencionó anteriormente sirve de base para la formulación de estrategias de la empresa.

Perfil de Oportunidades en el medio (POAM)

Manifiesta Serna H (1994) El perfil esta compuesto por:

- Obtención de Información primaria

- Identificación de las Oportunidades y Amenazas
- El equipo estratégico
- Priorización y calificación
- Calificación del Impacto
- Elaboración del POAM (p.40, 41).

2.4.3.2.12 Direccionamiento, Formulación y Proyección Estratégica

Para Serna H ·"Las empresas para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir deben definir su direccionamiento, formulación y proyección estratégica, mediante la pregunta ¿dónde queremos estar?. Para dar contestación a esta interrogante deben ser definidas la Visión, Misión, los Objetivos, Metas, Políticas y Estrategias institucionales. (p.57).

2.4.3.3 La Visión Empresarial

Para Serna H (1994) "La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro., p.57).

La VISION, lo consideramos como un conjunto de ideas generales, que preveen el marco de referencia de lo que la EMPRESA desea ser en un FUTURO PREVISTO.

2.4.3.3.1 Elementos que debe Formular una Visión

Manifiesta Serna (1994) "Una visión bien planteada debe tener los siguientes elementos:

- **Es formulada por los líderes de la empresa** Se supone que los líderes institucionales comprenden la Filosofía y la Misión de su organización. Entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores; conocen su trabajo y ámbito de acción y el entorno en el que se desenvuelve la empresa.

- **Dimensión de tiempo:** La visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Este depende fundamentalmente de la turbulencia del medio y de los mercados en que se desempeña la empresa. Cinco años parece un buen horizonte de tiempo, aunque éste puede variar según las características de cada empresa

- **Integradora:** La visión debe ser apoyada y compartida por el grupo directivo de las empresas, así como por todos sus colaboradores. Por ello supone un liderazgo

visible de la alta dirección de la organización y un apoyo integral de toda la empresa.

- **Amplia y detallada:** La visión debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la empresa. Por ello, la formulación de la visión debe hacerse en términos que signifiquen acción.

- **Positiva y alentadora:** La visión debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a la pertenencia de la empresa. Debe tener fuerza, unificarla, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección y camino para llegar al punto deseado.

- **Debe ser realista - posible:** "Una visión sin acción es una utopía". "Una acción sin visión es un esfuerzo inútil". La visión no puede ser un sueño inútil. Tiene que ser un sueño posible. Por ello, al formularla debe tener en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia. Por todo esto, la formulación de la visión debe ser un esfuerzo gerencial basado en la experiencia y conocimiento del ámbito de acción del trabajo como elemento fundamental para anticipar el futuro.

- **Debe ser consistente:** la visión debe ser consistente con los principios corporativos; esta consistencia evitara confusiones y obligara a un desarrollo de políticas empresariales.

- **Debe ser difundida interna y externamente :** la visión debe ser conocida por los clientes internos, los externos de la empresa así como por los grupos de referencia. Po ello, requiere de un sistema de difusión que la haga conocer y comprender a todos los miembros de la empresa y a sus clientes externos."(p.57, 58).

2.4.3.3.2 La Misión empresarial

Indica Serna II (1994) "La misión indica la manera como una empresa pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala prioridades y la dirección de las actividades de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión." (p.59).

En tal sentido la original "MISION" de la Empresa debe ser redefinida en función de los nuevos desafíos detectados a través del análisis de la situación pasada,

influencias, tendencias y fuerzas presentes, que inciden en la operatividad de la empresa.

2.4.3.3.3 Cómo se formula una Misión

Para Serna H (1994) La formulación de la misión de la empresa es una tarea que corresponde a la alta dirección de la empresa. Debe ser definida en un trabajo de equipo que conduzca a la integración alrededor de un propósito común que guíe la acción gerencial. Por lo tanto, debe ser el producto de una sesión estratégica de planeación y estar enmarcada dentro de la visión. En la mencionada sesión, el equipo directivo debe responder por lo menos a las siguientes preguntas, las cuales deben ser el punto de partida para integrar la misión." (p.59).

1. ¿En qué negocio estamos?

2. ¿Para qué existe la institución?, ¿Cuál es el propósito básico?

3. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la institución?

4. ¿Quiénes son nuestros clientes?

5. ¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?

6. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la institución?

7. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la institución?

8. ¿Cuáles son los principios organizacionales?

9. ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

2.4.4 Objetivos

ALADI (1996) "Los objetivos institucionales son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. (p.59).

Establecen que es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados. Los objetivos son los resultados que la empresa pretende alcanzar a partir de la misión y visión.

2.4.4.1 Establecimiento de los Objetivos

Dice Koontz H (2002) "En la definición de los objetivos globales se deben incluir formulaciones relacionadas con:

- La rentabilidad y utilidades - en dinero - porcentaje de ventas.
- Participación en el mercado
- Productividad / eficiencia

- Tecnología / innovación: número de productos desarrollados y puestos en el mercado.
- Responsabilidad social: con los empleados y la comunidad
- Imagen institucional: en la comunidad, en el sector, en el país.
- Resultados para los accionistas: dividendos y precios de acción.
- Calidad del servicio: reclamos, etc.
- Servicio al cliente
- Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entrenamiento, etc. (p.62).

2.4.4.2 Las Metas

Para Ghoshal S(1999) "Las metas (o los objetivos) determinan qué es lo que debe lograrse y cuándo deben alcanzarse los resultados, si bien no determinan cómo deben alcanzarse. Todas las organizaciones tienen objetivos múltiples que se ordenan en una jerarquía compleja, desde los objetivos de valor, que expresan las premisas generales de valor por las que actúa la empresa, pasando por los objetivos organizativos generales que establecen el carácter que la empresa desea tener. Las metas principales aquellas que afectan a la dirección y viabilidad de la entidad en su conjunto se denominan metas estratégicas." (p.4).

Las metas son la cuantificación del objetivo. La existencia de la meta depende del objetivo. Mientras la meta es una especie de norma cuantitativa, el objetivo es a la

vez cuali-cuantitativo: Si bien existen grandes metas, por lo general, éstas se utilizan a nivel operativo, a objeto de que se constituyan en el elemento básico de la evaluación del plan, porque a través de ellas se evalúan los objetivos

2.4.4.3 Las Políticas

Para Ghoshal S (1999) Las políticas son las normas o directrices que expresan los límites dentro de los cuales deberá producirse la acción. A menudo, estas normas toman la forma de decisiones dependientes para resolver conflictos entre objetivos específicos. Las políticas principales aquellas que guían la dirección y posición de la entidad en su conjunto, o que determinan su viabilidad se denominan políticas estratégicas."(p.5).

Las políticas por su flexibilidad y permeabilidad, en su mayoría no rebasan el horizonte del plan, siendo estas de corto y mediano plazo. Esto se aplica porque las directrices y acciones impulsadas por los directivos tienen una permanencia que es temporal y transitoria, por tanto deben contener una direccionalidad expresada en las políticas.

2.4.5 La Estrategia

Dice H. Mintzberg, (1999) "Es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva. Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y a asignar los recursos de una organización en una posición única y viable fundamentada en sus capacidades y carencias internas relativas, una vez que anticipa los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los adversarios inteligentes". (p.44).

Las estrategias son caminos o mecanismos que la empresa considera viables a fin de factibilizar la ejecución de los objetivos y políticas. En otros términos es el diseño de posibilidades que aseguran que los objetivos básicos de la organización sean logrados. En esencia responden al como hacer para que los objetivos y políticas se cumplan.

2.4.5.1 Dimensiones de la Estrategia

Dice H. Mintzberg, (1999) "El análisis de las estrategias militares y diplomáticas, así como sus analogías en otros campos, ofrecen algunas revelaciones esenciales sobre las dimensiones básicas, la naturaleza y el diseño de las estrategias como es debido.

- En primer lugar, una estrategia eficaz contiene tres elementos esenciales:

1) las metas (u objetivos) más importantes que desean alcanzarse.

2) las políticas, más importantes que guían o limitan las actuaciones. Y

3) las principales secuencias de acción (o programas) que permitirán alcanzar las metas que se han definido dentro de los límites fijados.

- En segundo lugar, las estrategias eficaces se elaboran alrededor de algunos conceptos e impulsos clave que les dan coherencia, equilibrio y un punto de convergencia. Algunos impulsos son temporales, mientras que otros se mantienen durante toda la estrategia. Algunos suponen un mayor coste por unidad de ganancia que otros. Con todo los recursos deben asignarse de acuerdo con alguna norma que provea de recursos suficientes para que cada impulso tenga éxito, con independencia de su relación coste/beneficio relativos.

- En tercer lugar, la estrategia no sólo tiene que ver con lo impredecible, sino también con lo que no puede conocerse. Así pues, en lo que se refiere a las estrategias de las grandes empresas.

- En cuarto lugar, al igual que en la organización militar existen múltiples niveles de estrategia general, del escenario, de zona, de la batalla, de infantería o de artillería, otras organizaciones complejas deberán tener un conjunto de estrategias relacionadas entre sí de forma jerárquica que se apoyen mutuamente.(P.59).

2.4.5.2 Cinco (P) para la Estrategia

El reconocimiento explícito de la existencia de un gran número de definiciones puede ayudar a la gente a maniobrar dentro de este difícil campo. Por consiguiente, presentaremos cinco definiciones de estrategia como un plan, como estratagema (ploy), como una pauta, como una posición y como una perspectiva y estudiaremos algunas de sus relaciones mutuas.

- **La Estrategia como Plan.**- Prácticamente todo el mundo que nos molestemos en preguntar, la estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente proyectada, una directriz (o conjunto de directrices) para abordar una situación. Así, por ejemplo, una empresa tiene una estrategia para acaparar un mercado. Según esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran con anterioridad a las acciones para las que se aplican, y se plantean de forma consciente e intencional.

- **La estrategia como Estratagema (ploy).** Como plan una estrategia puede ser también una estratagema (ploy), en realidad como una maniobra determinada proyectada para burlar a un adversario o a un competidor. Una empresa puede amenazar con ampliar la capacidad de su fábrica a fin de desanimar a un competidor para que no construya una nueva fábrica. Aquí, la estrategia real es la amenaza, no la ampliación en si misma, y como tal es una estratagema.

- **La Estrategia como Pauta.**- No obstante, si las estrategias pueden

proyectarse (ya sea como planes o como estratagemas específicas), naturalmente también pueden percibirse. En otras palabras, definir la estrategia como un plan no es suficiente: necesitamos también una definición que englobe el comportamiento resultante. Por tanto, proponemos una tercera definición: la estrategia es una pauta concretamente, una pauta en una corriente de acciones, estrategia significa consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no.

- **La Estrategia como Posición.-** La cuarta definición es que la estrategia es una posición, en concreto, un medio de ubicar una organización en lo que a los teóricos de la organización les gusta denominar (entorno). Según esta definición, la estrategia se convierte en la fuerza mediadora o en el (ajuste), entre la organización y el entorno, es decir, entre el contexto interno y el extremo. En términos ecológicos, la estrategia se convierte en un (nicho); en términos económicos, un lugar que genera (renta) es decir, vuelve a convertirse en un lugar único, la definición de estrategia como posición nos permite ampliar el concepto a lo que se denomina juego entre n personas (es decir, entre muchos jugadores) y más allá.

- **La Estrategia como Perspectiva.-** Si bien la cuarta definición de estrategia mira hacia fuera, buscando ubicar la empresa en el entorno externo, y hacia abajo para concretar posiciones, la quinta mira hacia dentro de la empresa, de hecho dentro de la mente del estratega, pero hacia un punto de vista más amplio. Aquí. La estrategia es una perspectiva en; la que su contenido consiste no solamente en la elección de una posición, sino en una forma arraigada de percibir el mundo."(p.75).

- Esto puede que suene como una extraña definición para una palabra que tanto

se ha vinculado al libre albedrío Pero el hecho es que, si bien apenas nadie define la palabra estrategia de esta forma, parece que mucha gente en uno u otro momento la emplea de este modo.

2.4.6 Etapa de Acción y Desarrollo

Dice ALADI (1996) "La fase de acción y desarrollo comprende la evolución y control periódico de los avances realizados, la formulación y la toma de medidas correctivas.(p.7).

Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar la estrategias en un plan operativo que perita su monitoria seguimiento y evaluación. Comprende la evaluación y control periódico de los avances realizados durante el proceso de Planificación, la formulación y la toma de medidas correctivas.

2.4.6.1 Control

Koontz, H (2002) "Es la medición corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. El control es función de todos los administradores, desde el presidente de una compañía hasta los superiores, por tanto el control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel. (P. 636). Consiste en observar e inspeccionar el seguimiento de las acciones para el cumplimiento de las metas.

2.4.7 Mercado

Para Stellatelli Antonio (2000) "En sentido general es una pluralidad de sujetos con el deseo de comprar y vender ciertos bienes, un mercado está constituido por todos los compradores potenciales o efectivos, y por todos los vendedores potenciales o efectivos en relación a una unidad territorial determinada y un periodo de tiempo dado., p 61).

Se puede entender como todo conjunto de transacciones relativas a un bien o grupo de bienes, referidas a un determinado momento o lapso de tiempo. Puede entenderse, también, como el lugar en donde se reúnen los comerciantes para concretar sus operaciones.

2.4.7.1 Administración de servicios

Cobra M (2000) "El mercado esta constituido por un conglomerado de personas con habilidad real o potencial con deseos de comprar un producto o servicio, lo cual equivale a noción de demanda. (p. 78).

De esta manera la gestión de los servicios esta orientada a la atención eficiente de las personas para satisfacer sus necesidades, de lo cual dependerá la demanda en el entorno.

2.4.7.2 Servicio al Cliente

Para Bateman, T. (1992) "El servicio al cliente significa proporcionar a los clientes lo que quieren o necesitan, en la forma en la que desean y a la primera oportunidad. Por lo común, esto depende de la velocidad y de lo confiable que una organización sea para entregar sus productos o servicios. Entre las acciones que significan un excelente servicio al cliente se cuentan las siguientes:

- Velocidad para satisfacer y entregar los pedidos normales.
- Disposición para cumplir las necesidades de emergencia.
- Entrega de mercancía en buenas condiciones.
- Prontitud para retirar los bienes defectuosos y sustituirlos con rapidez.
- Disponibilidad de servicios de instalación, reparación y las partes.

- Cargos por el servicio (es decir los servicios son "gratuitos" o se cobran aparte).

En todos los negocios (de servicios o de manufactura), las estrategias que insisten en dar un buen servicio al cliente cuentan con una ventaja competitiva determinante. La organización se encuentra en desventaja si depende demasiado de clientes poderosos. Los clientes son poderosos si hacen grandes compras o si pueden encontrar lugares alternativos para comprar con facilidad. El servicios al cliente radica principalmente en la buena atención que le podemos brindar para satisfacer sus necesidades.

2.4.7.3 Naturaleza del servicio

Wellington, P. (1998) "Servir, en sentido estricto, implica comunicarse en una relación interpersonal. El servicio de una especie del género comunicación .El servicio es un campo de dar y recibir, entender y atender, escuchar y responder, emitir y percibir, codificar y decodificar".(pág. 11).

2.4.7.4 Formas del Servicio al Cliente

Indica Picazo I. (1991) "Las formas de servicio al cliente son:

- **Tradicionales.-** Vemos que desde tiempos de la mercadotecnia, históricamente las empresas sólo hacían esfuerzos limitados para medir la satisfacción del cliente con el servicio. Muchas de las grandes compañías fallaban en satisfacer las expectativas del cliente especialmente con el servicio. Poco a poco se empezó a tomar en cuenta el servicio después de una venta, lo que permitió abarcar más las necesidades de los clientes.

- **Científicas.-** El servicio al cliente ha adquirido desde hace algunos años una significancia importante dentro del campo de la mercadotecnia. Podemos considerar en realidad que el servicio o atención al cliente, es el punto de partida para las estrategias comerciales. Por eso, las formas del servicio al cliente merecen en la actualidad un estudio detallado y práctico en cuanto a las relaciones interpersonales, éstas se demuestran como parte de las ciencias sociales, junto con todo aquel proceso de comunicación humana. (Pág. 126).

Todos esos ingredientes que conllevan hacia una verdadera relación de servicio al cliente entre el mercado y las organizaciones no queda ahí, debemos inmiscuirnos en aquellos que son considerados por los autores, como los elementos "racionales" del servicio al cliente y que por supuesto le acercan a formar parte de las ciencias completamente demostrables.

2.4.7.5 Propósito e importancia del servicio al cliente

Para Picazo L (1991) "El servicio al cliente es importante por eso precisamente se incluye en ello una estrategia especial esta trascendencia se da porque:

- La empresa se orienta a tipos de clientes específicos, para quienes se equipa de la mejor manera en cuanto a la prestación de sus servicios porque una estrategia conoce el modo de hacerlo.
- La empresa selecciona las técnicas especiales para cada tipo de cliente.
- Se reduce la tensión dentro de la organización al permitir mayor desenvolvimiento en las actividades de los empleados, quienes representan la "clientela interna".(Pág. 126).

2.4.7.6 Qué adquiere el cliente

PARA Picazo L (1991) "Pudiera parecer obvia la respuesta, pero la realidad es diferente, porque un producto llega a tener un valor más allá de lo que aparentemente parece. Un cliente adquiere un producto por lo que hace, no por lo que es; significa que él adquiere funciones, beneficios y valor que le proporciona el producto y no por el producto mismo."(Pág. 60).

El cliente busca en un producto que le brinde satisfacción a la necesidad que el tiene, es por ello que muchas veces no les interesa su costo si su beneficio.

2.4.7.7Conocer al cliente y llegar a su mente

Para Picazo I. (1991) "Conocer al cliente en cuento a su perfil de necesidades, deseos, expectativas y pensamientos, es un punto de partida. Por la postura de la Ingeniería de Servicios, toda empresa define a sus clientes internos (personal), a los clientes externos (intermediarios) y al cliente externo o consumidor final. La calidad del servicio y la creación del valor se inicia desde el cliente interno y llega al consumidor final, aún después de realizada la venta. (Pág. 143).

Conocer al cliente requiere identificar y entender continuamente sus necesidades y expectativas para determinar lo que la gente quiere comprar y por qué; de hecho significa estar en su mente, porque es ahí, en esa masa encefálica, donde verdaderamente se produce la batalla competitiva.

2.4.7.8 Categorías de clientes

Según Para Picazo L (1991) los servicios tenemos tres tipos de clientes:

- **Cliente Interno.-** El personal de las empresas es contado como cliente interno, ya que es el receptor primario de la visión, misión, estrategias y acciones planteadas por la ingeniería de servicios para crear valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo.

- **Cliente Externo.-** Esta categoría de clientes comprende a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia.

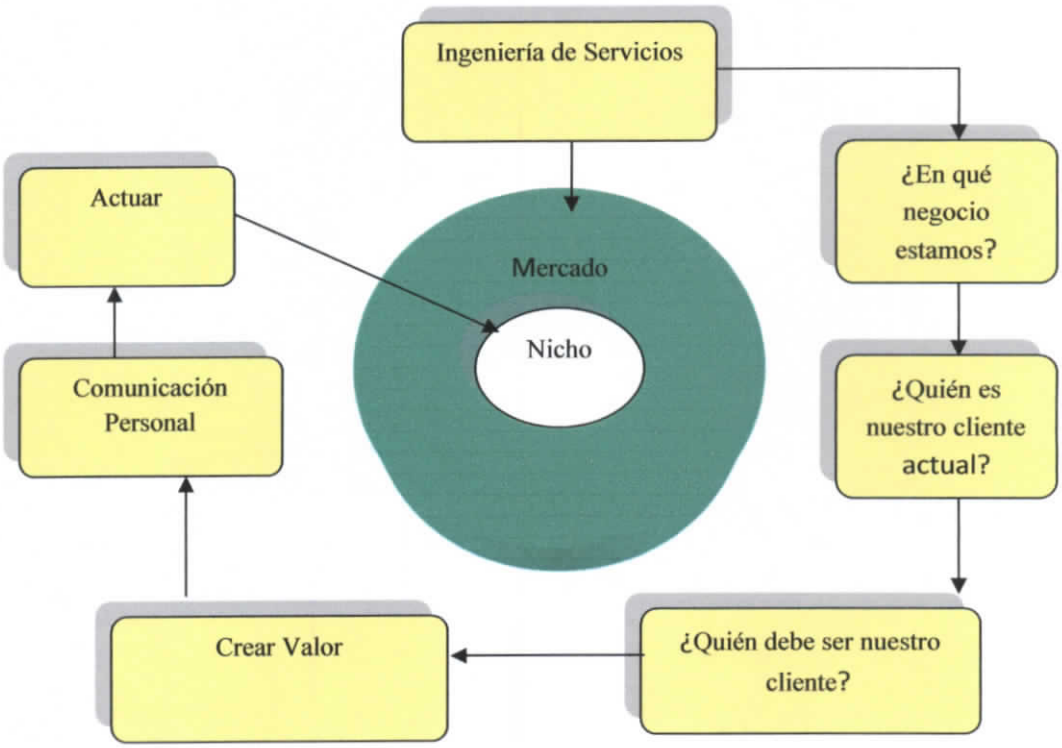
- **Consumidor Final.-** Es la categoría de clientes usuarios del producto, quienes validarán cuanto se éste se diga o se anuncie. Ellos son los que deben estar plenamente convencidos de que el producto contiene un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia, además de cómo se ofrezca o sea el servicio de apoyo. En esta última instancia, del consumidor final es de quien depende la lealtad al producto y a la empresa."(P. 149).

2.4.7.9 Definir a los clientes

Para Picazo L (1991)"Seguir siendo, o bien si tendrá que identificar y llegar a otros que convengan más a la empresa porque en ellos existan oportunidades. Pág. 151).

DEFINICIÓN DE LOS CLIENTES

GraficoN°8



Fuente: Picazo L

Elaborado por: La autora

La definición de los clientes se ubica en un sitial muy importante dentro de la empresa, ya que si no conocemos realmente quienes son nuestros verdaderos clientes, no podremos desarrollar oportunidades para los mismos.

2.4.7.10 La empresa orientada al cliente

Manifiesta Wellington P (1998) "Una empresa estará orientada al cliente cuando sus empleados estén orientados al cliente y esto sólo será posible si los líderes están orientados a la satisfacción del empleado que es su primer cliente. Un área desarrolladora trabaja en función de su cliente interno. Busca simplificar y apoyar y no obstaculizar. Busca que su gente se sensibilice a las necesidades del cliente. Genera canales de comunicación efectivos y trabaja en equipo. (Pág. 28).

Una empresa orientada a sus clientes es aquellas que inicia satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos que son sus trabajadores y empleados, para de esta manera con ellos llegar de la mejor manera a sus clientes externos.

2.4.7.11 La creatividad empresarial

Para Picazo L (1991) "Necesariamente la empresa va enlazada con la creatividad en una era de cambios acelerados: cuando el futuro impera más que el pasado, y cuando vivimos más un cambio de época que una época de cambios. A veces el progreso y la ventaja competitiva no consiste en hacer mejor (con más calidad) lo que se ha estado haciendo, sino en dejar de hacer eso y hacer otro tipo de cosas." (Pág. 43).

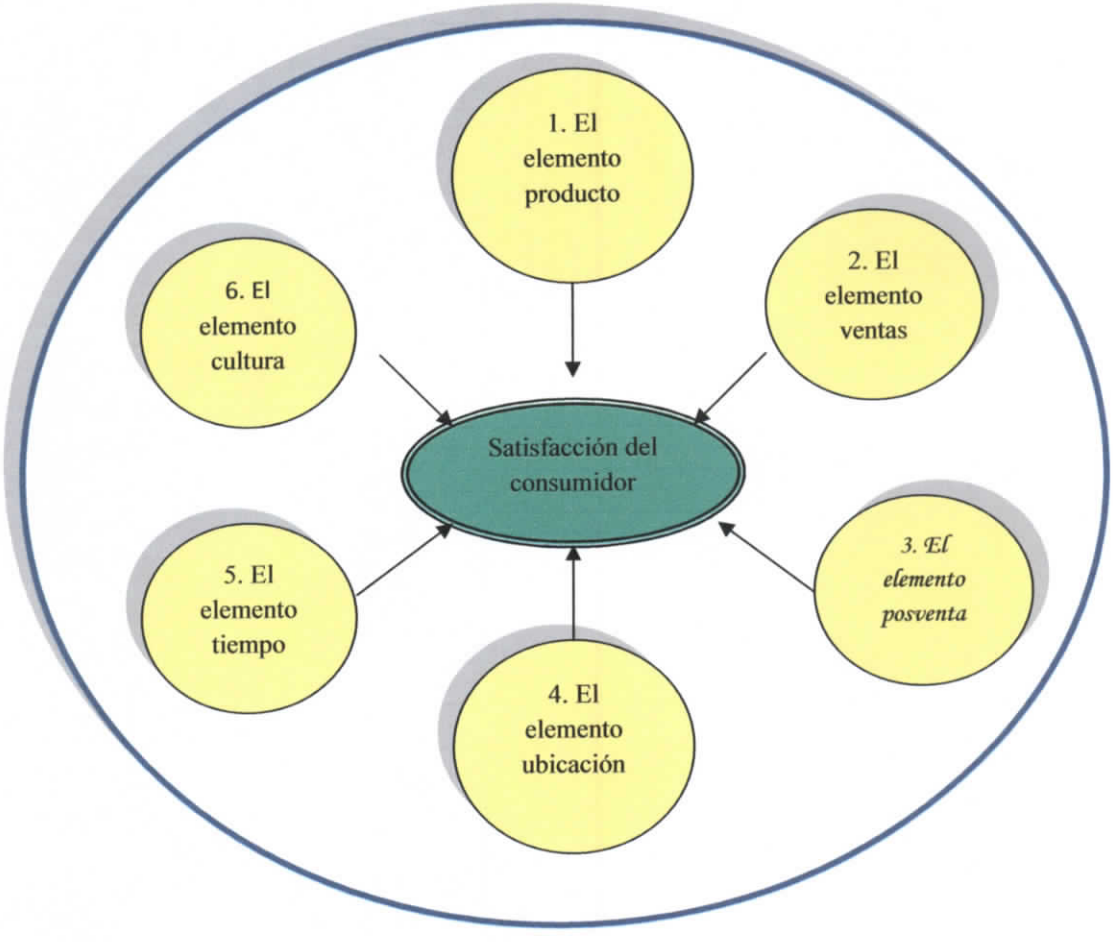
La creatividad juega un papel importante en la actualidad puesto que si no mejoramos, no somos creativos con nuestras empresas, no podremos sumergirnos en el ámbito competitivo.

2.4.7.12 Elementos de Satisfacción del Servicio al Cliente

Según Picazo L (1991) "Existen seis elementos de los cuales el elemento cultura es el más influyente, pues de allí se desprenden los sistemas de valores y creencias que determina a quien va a servir a la compañía; a sus directores, a sus accionistas o a sus clientes. Cada el elemento puede subdividirse en varios factores. Estos describen con mayor precisión el alcance de cada elemento y las consideraciones que tienen en cuenta los clientes al escoger un proveedor en lugar de otro. No todos los factores se consideran de manera consciente en cada compra las necesidades psicológicas/ emocionales que un cliente experimenta cuando realiza la compra." (Pág. 52).

ELEMENTOS DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

GraficoN°9



Elaborado Por: La autora

Fuente: Picazo L.

2.4.7.13 Líneas de servicio al cliente

Para Wellington P (1998) " La instalación de una línea de servicios no tiene que ser costosa, sobre todo si se consideran los beneficios directos y tangibles que pueda

generar. Las líneas de servicio son cada vez más importantes como parte del servicio al cliente de una compañía." (Pág. 174).

A medida que se han desarrollado la tecnología y la idea de las asociaciones de canal, también lo han hecho las líneas de servicio (o líneas de ayuda). Estas son, actualmente, el área de mayor crecimiento en el área de servicio al cliente. Son un medio para proveer una entrada conveniente y fácilmente accesible a una compañía, y una forma para que la empresa responda inmediatamente y prácticamente a las inquietudes y quejas de los clientes.

2.4.7.14 Desarrollo un enfoque de servicio al cliente

Manifiesta Toso. K (2003). "El desarrollo del enfoque se basa en la estrategia del servicio establecida en la importancia del cliente, ya que es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio. (Pág. 7)

Por esta razón, hay que hacer conciencia a toda la empresa que gracias al pago que hace el cliente por nuestro servicio o producto, contamos con trabajo, salarios, educación, hogar, recreación.

La calidad en el servicio representa una ventaja competitiva para la empresa ya que a través de ella se podrá acceder a un amplio mercado y así posicionar la imagen de la empresa.

2.4.7.17 Clientes Satisfechos

Para Picazo L (1991) "La finalidad última de la ingeniería de servicios es llegar a crear clientes satisfechos, ya que ello significa una fuente constante de ingresos, rentables, así como promotores del propio negocio. No olvidemos que el mejor promotor de menor costo para la empresa es un cliente satisfecho, porque en una u otra forma él recomendará el producto o la empresa."(Pág. 65).

La satisfacción de los clientes depende de la atención, el servicio apara así acceder a una amplia demanda lo que permitirá que la empresa genere desarrollo organizacional permanente.

2.4.7.18 Fidelización de los clientes

Para Toso. K (2003) "Fidelizar, según una interpretación semántica estricta, es la acción dirigida a conseguir que los clientes establezcan sus relaciones comerciales con la empresa mediante la asunción de compromisos definidos. Es decir, hay

fidelización si se crea la base para que pueda haber fidelidad y ésta, sólo puede existir si el cliente se compromete a algo. De lo contrario, ni existe posibilidad de fidelidad ni de fidelización." (Pág. 172).

La fidelización de los clientes es la acción dirigida al mantenimiento de relaciones comerciales estables y continuadas del cliente con la empresa, en la que aparecerá el componente de fidelidad si el cliente manifestara algún compromiso para con al empresa.

2.4.7.18.1 Componentes de la Fidelización

Para Toso. K (2003) "La fidelizacion no es un término vacío de contenido, muy al contrario, su referencia y su mención, nos dirigen a la consideración de una serie de componentes que son propios de fidelización, es así que integra distintos elementos o componentes destacando los siguientes:

- Habitualidad.- Es el componente esencial e imprescindible de la fidelización. Materializa la dimensión temporal que ésta contiene. En un sentido estricto, habitualidad, tienen un sentido de repetición de transacciones por un cliente hacia una empresa.

- Personalización.- La personalización es un componente básico en la fidelización debido a la importancia que los clientes asignan al mismo.

- Entendiendo por personalización tanto la acción de personalizar, como el resultado al que se llega aplicando un proceso de creación – adaptación de un producto o servicio a las características que particularizan al cliente receptor; el concepto va más allá de la simple identificación, ya sea nominalizando (Ej.: comunicaciones de empresa – cliente utilizando el nombre y apellidos de este), o codificado (Ej.: Relaciones mediante una clave de cliente).

- Diferenciación.- La diferenciación a sido interpretada, únicamente, por muchas personas como elemento distintivo de una empresa para ganarse la adhesión de los clientes en contra de una competencia con inferiores méritos." (Pag 174).

2.4.8 Definición de términos

Administración.- enfoque organizacional ñeque los trabajadores, y no los gerentes, son quienes reciben la responsabilidad de alcanzar normas de calidad.

Autoridad.- fuerza para alcanzar los resultados deseados que indican la jerarquía formal y las relaciones de presentación de informes.

Beneficios de la cooperación.- consecuencias positivas de la cooperación, lo que incluye el enfoque en las tareas productivas, la cohesión y satisfacción del empleado, el logro de las metas organizacionales, y la innovación y adaptación.

Cambio organizacional.- adopción de una nueva idea o conducta por una organización.

Cambios de estrategia y de estructura.- cambios en el dominio administrativo de una organización, que incluye la estructura, política, sistema de premiación, relaciones laborales, dispositivos de confirmación sistemas de control de la información a la administración y la contabilidad y la presupuestación.

Cambios de producto y servicio.- cambios en la producción de productos o servicios de una organización.

Contingencia.- teoría que significa que una cosa depende de otras cosas, la situación de la organización dicta el enfoque correcto de administración.

Contingencias estratégicas.- hechos y actividades dentro y fuera de una organización que son esenciales para el logro de las metas organizacionales.

Control estratégico.- evaluación global del plan estratégico, actividades organizacionales y resultados que suministran información para acciones futuras.

Cultura de adaptabilidad/empresarial.- cultura caracterizada por el enfoque estratégico en el entorno externo mediante la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades del cliente.

Diferenciación.- diferencias cognitivas y emocionales entre los gerentes en diversos departamentos funcionales de una organización y las diferencias de estructura formal entre tales departamentos.

Efectividad.- grado en el que una organización alcanza sus metas.

Eficiencia.- cantidad de recursos que se emplean para obtener una unidad de producto.

Entorno general.- incluye aquellos sectores que pueden no afectar directamente las operaciones diarias de una empresa, pero que inmediatamente si influirán en ella.

Entorno organizacional.- todos los elementos que existen fuera de los límites de la

Estrategia.- conjunto actual de planes, decisiones y objetivos que se han adoptado para alcanzar las metas de la organización.

Estrategia.- es el diseño de posibilidades que aseguran que los objetivos básicos de la organización sean logrados.

Etapa de formalización.- fase en el ciclo de vida de una organización que se refiere a la implantación y uso de reglas, procedimientos y sistemas de control.

FODA.- Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.

Metas.- es una especie de norma cuantitativa.

Misión.- indica la manera como una empresa pretende lograr y consolidar las razones de su existencia.

Objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.

Responsabilidad social.- obligación de la gerencia de tomar decisiones y emprender acciones, de modo que la organización contribuya al bienestar e interés de la sociedad, así como así misma.

Toma de decisiones organizacionales.- proceso organizacional de identificar y resolver problemas.

Variables.- son factores que intervienen en el éxito o fracaso de la empresa.

Visión.- es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

2.5 Hipótesis

La estructuración de una planeación estratégica permitirá mejorar las instalaciones y el servicio al cliente en el HOTEL AMBATO en la ciudad de Esmeraldas.

2.6 Variables

2.6.1. Variable Independiente:

Planeación Estratégica

2.6.2. Variable Dependiente

Servicio al cliente

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la investigación se utilizó la investigación de campo, ya que el estudio es sistemático y se lo hace en el lugar de los hechos, así como también la investigación bibliográfica, ya que tienen como propósito conocer, comparar y ampliar los diferentes enfoques, teorías sobre el problema investigado además se puede utilizar la metodología denominado como proyecto factible o de intervención social, ya que cumple con los requisitos que necesitamos para elaborar la propuesta.

"Comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales específicos. La propuesta puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades. En la estructura de Proyecto Factible, debe constar las siguientes etapas: diagnóstico de necesidades, fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesario para su

ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto. Proyecto Factible según la AFEFCE (2003, p. 7)

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos o niveles de investigación utilizados en la investigación son.

3.2.1 Investigación Explicativa

La investigación explicativa va más halla de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, esta dirigida a responder a las causas de los eventos físicos o sociales que se presentan en el entorno debido a la ausencia de una planeación estratégica y como afecta al servicio al cliente en ele entorno.

3.2.2 Investigación Descriptiva

Ele propósito de la Investigación es que el investigador describe situaciones y eventos, es decir, como es y como se manifiesta determinados fenómenos, se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

De esta manera se estableció la necesidad de conocer los requerimientos de los clientes a partir de sus requerimientos específicos en el hotel.

3.2.3 Investigación Correlacional

Los estudios correlaciónales pretenden responder a preguntas de investigación, es decir este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables.

Entonces se determina la asociación delas variables en estudio, la variables independiente Planeación estratégica y la variable dependiente Servicio al cliente.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población es el conjunto o agregado total de unidades estadísticas al que se extenderán las conclusiones de un estudio. UTPL (2000, p. 200).

Por lo tanto la población con la que se va a trabajar en la investigación fue a la PEA de la ciudad.

3.3.1 MUESTRA

De modo más científico se puede definir las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados validos. Entonces la muestra se lo efectuó aplicando la siguiente fórmula

Tabla N°1

$$n = \frac{PQ \ .N}{(N \ - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 \ * 38160}{(38160 \ - 1) \frac{(0.05)^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{9540}{(23 \ .84) + 0.25}$$

$$n = \frac{9540}{24 \ .09}$$

$$n = 398$$

En donde:

N = población

E = error de muestreo

PQ = constante de probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia

K = coeficiente de corrección del error

De esta manera la muestra para la encuesta esta determinada por 398 personas de la ciudad.

Variable Dependiente: Servicio al Cliente

Cuadro N°6

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
				"
Se refiere a las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa y los clientes con los cuales trata directamente. Para atender bien al cliente, un empleado primero debe saber qué quiere el cliente, lo cual presupone un conocimiento del servicio que vende y un espíritu orientado a la investigación para descubrir las necesidades y los deseos de los clientes. Si no existe un compromiso con la buena atención es difícil tener éxito.	Personal	Rendimiento	¿ Se encuentra satisfecho con el servicio que le brinda el personal que lo atiende?	
	Conocimiento de los servicios	Experiencia educación	¿Cree usted que el l servicio que recibe en el hotel se debe a la:?	
	Investigación	Innovación	¿Considera que el hotel debe innovar constantemente sus servicios?	Encuesta dirig a los potencial clientes del HOTEL AMBATO en ciudad de Esmeraldas
	Compromiso	Motivación	¿Cuál de los siguientes servicios cree que se debe implementar:?	"
			¿Cree usted que el personal tiene un sentido de compromiso en el servicio al cliente.?	"

3.5 Técnicas e instrumentos de investigación

En la recolección de la información del presente trabajo se utilizo la técnica de la Encuesta.

Según SIERRA BRAVO, Restituto. (1993). La encuesta **"consiste en la obtención de datos de interés social mediante la interrogación a los miembros de la sociedad".** (Pág. 267).

La encuesta es una técnica que está destinada a recopilar información para obtener información de la realidad en el hotel, a través de preguntar o interrogar a una muestra de clientes; pero para recoger dicha información se auxilia o se apoya en el CUESTIONARIO.

De otra manera, se podría decir que el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Asegurando de está manera la validez y la confiabilidad de la encuesta

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Se lo indica mediante la consistenciación, clasificación y tabulación de datos mediante: VILLACORTA José (1996, p.53).

- La revisión y consistencia de la información.
- Clasificación de la información.
- La codificación y tabulación.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESLTADOS

Pregunta N°01

1.-¿Cree usted que la empresa planifica las actividades para su atención?

Tabla N° 02

X	F	%
SI	98	25
NO	300	75
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: la autora

Grafico N°10



Análisis e interpretación

Del total de personas encuestadas el 75% cree que no hay planificación en las actividades de la empresa mientras que el 25% restante indica que si.

De esta manera la mayor parte de los encuestados manifiestan que no se planifican las actividades correctamente para proporcionarles una buena atención.

Pregunta N°02

2-¿Conoce usted la misión de la empresa como cliente?

Tabla N°03

X	F	%
SI	50	13
NO	348	87
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: la autora

Grafico N°11



Análisis e interpretación

De las 398 personas encuestadas el 87% no tiene conocimiento de la misión de la empresa y el 13% afirma tener conocimiento de ello.

Se observa entonces que el cliente externo en su mayor parte no conoce la misión lo cual en ocasiones si afecta a los servicios que ellos adquieren, ya que el no publicarlo genera desconocimiento interno y externo.

Pregunta N°03

3-¿Le gustaría que el hotel efectué actividades de monitoreo?

Tabla N°04

X	F	%
SI	20	5
NO	98	25
NO SE	280	70
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: la autora

Grafico N°12



Análisis e interpretación

Para el 5% de las personas encuestadas, si les gustaría que se efectué actividades de monitoreo, el 25% declara que no, en tanto que el 70% restante manifiesta que no sabe.

Por tanto se observa que la mayor parte de clientes manifiestan que no saben si les gustaría que se realice actividades de monitoreo por cuanto no se encuentran siempre en las instalaciones del hotel.

Pregunta N°04

4.-¿Cómo calificaría la gestión del hotel para su atención?

Tabla N°05

X	F	%
EXCELENTE	30	8
MUY BUENO	58	15
BUENO	210	53
REGULAR	100	25
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: la autora

Grafico N°13



Análisis e interpretación

Se determina que el 8% de los encuestados manifiestan que la calificación que ellos le darían a la gestión del hotel es excelente, el 15% dice que muy bueno, para el 53% es buena y el 25% declara que regular

Se establece con los datos que un grupo considerable de encuestados indican que la calificación para la gestión del hotel es buena, que existen falencias que existen falencias que deben ser cambiadas.

Pregunta N°05

5.-¿Se encuentra satisfecho con el servicio que le brinda el personal que lo atiende?

Tabla N°06

X	F	%
SI	100	25
NO	298	75
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: la autora

Grafico N°14



Análisis e interpretación

Los datos de la encuesta revelan que para el 25% de los encuestados, ellos si están satisfechos, en tanto que el 75% restante manifiestan que no están satisfechos.

De esta manera se establece que una gran mayoría de encuestados declaran no estar satisfechos con los servicios que existen inexactitudes en varias áreas lo cual afecta a su satisfacción.

Pregunta N°06

6.-¿Cree usted que el servicio que recibe en el hotel se debe a la?

Tabla N°07

X	F	%
IMPROVISACION	320	80
PLANIFICACION	78	20
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: la autora

Grafico N°15



Análisis e interpretación

La encuesta establece que para el 80% de los encuestados indican que los servicios que se reciben en el hotel son improvisados, y tan solo el 20% son planificados.

Entonces un grupo mayoritario declara que los servicios que ellos adquieren son improvisados por lo cual existen fallas que afecta sus estancia y por tanto la satisfacción.

Pregunta N°07

7.-¿Considera que el hotel debe innovar constantemente sus servicios?

Tabla N°08

X	F	%
SI	350	88
NO	48	12
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: la autora

Grafico N°16



Análisis e interpretación

Para el 88% de los encuestados, el hotel no innova sus servicios, el 12% restante manifiestan que ellos si innovan los servicios.

La encuesta devela que la gran mayoría de los encuestados indican que el hotel no innova los servicios existen muchas áreas que deben ser cambiadas para así generar fidelización del cliente.

Pregunta N°08

8.-¿Cuál de los siguientes servicios cree que se debe implementar?

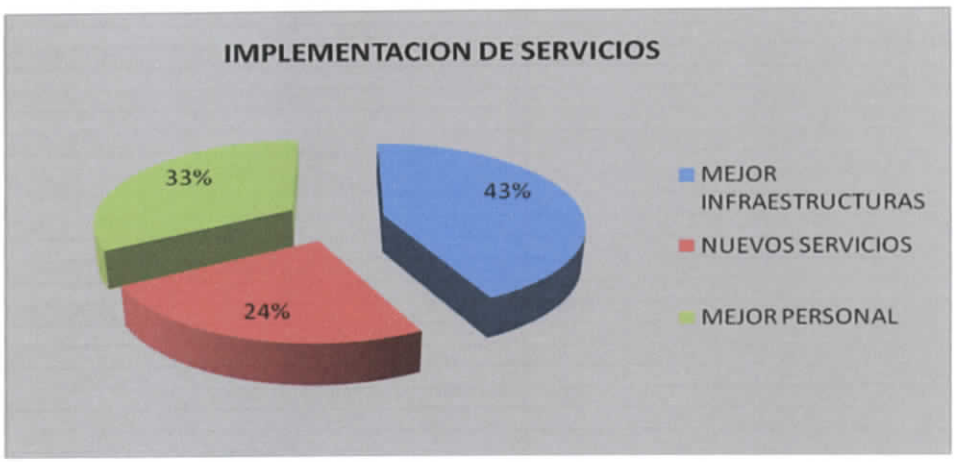
Tabla N°09

X	F	%
MEJOR INFRAESTRUCTURAS	170	43
NUEVOS SERVICIOS	98	25
MEJOR PERSONAL	130	33
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: la autora

Grafico N°17



Análisis e interpretación

Los datos recolectados determinan que para el 43% de los encuestados es necesario mejorar la infraestructura, el 25% declara que es necesario nuevos servicios y el 33% indica que es necesario mejorar la calidad del personal.

Un grupo considerable de encuestados indican que es necesario mejorar la infraestructura para una mejor comodidad del visitante.

Pregunta N°09

¿Cree usted que el personal tiene un sentido de compromiso en el servicio al cliente?

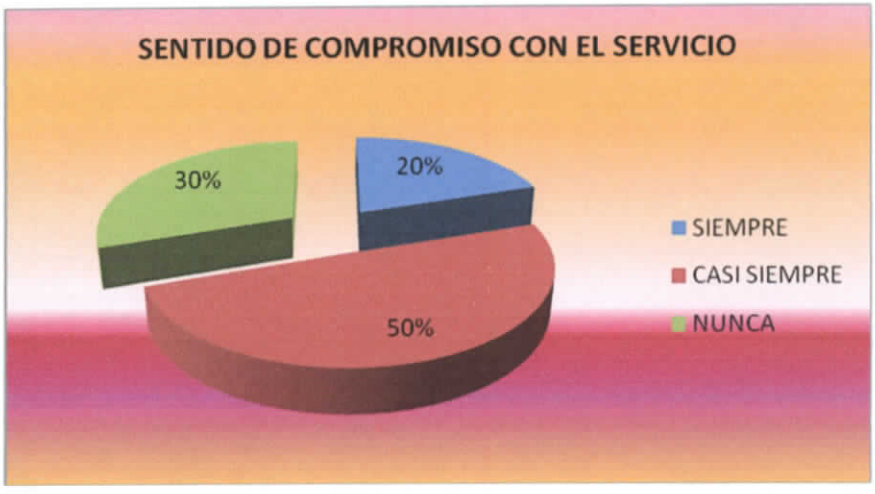
Tabla N°10

X	F	%
SIEMPRE	80	20
CASI SIEMPRE	198	50
NUNCA	120	30
TOTAL	398	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: la autora

Grafico N°18



Análisis e interpretación

Para el 20% de los encuestados el personal siempre tiene sentido de compromiso, en tanto que para el 50% casi siempre, en tanto que un 30 indica que nunca.

Los datos evidencian que para un grupo considerable de visitantes casi siempre existe compromiso en el personal, porque en ocasiones no les prestan la atención necesaria para hacer placentera su permanencia en el hotel.

ENTREVISTA

Con la finalidad del analizar el punto de vista de personas que actualmente prestan el servicio de Sala de Eventos, se entrevistó a él Sr. Franz Fernand Carl Gleim Mercado, el mismo que es Administrador del Hotel Costa Verde y ha respondido a las siguientes preguntas.

1. **¿Cuántos eventos mensuales realiza?**

   10 eventos promedio con ocupación de aproximadamente 25 personas.

2. **¿Qué tipo de eventos realiza?**

   Cenas, banquetes, conferencias

3. **¿Capacidad del salón?**

   La capacidad del salón es para 45 personas sentadas aparte hay otro salón restaurant con capacidad de 80 personas

4. **¿Cuál es el precio por persona?**

   Tiene un promedio de $ 7,50 por persona: el menú puede ser

   1 Entrada Otro menú

   1 Plato fuerte 1 Plato fuerte con bebida

5. **Forma de pago: Puede ser en efectivo, tarjeta o cheque**

Para reservas tiene que abonar el 50% del total en efectivo o cheque al día. por anticipado.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- En la actualidad la empresa no cuenta con análisis situacional que le permita conocer los requerimientos internos y externos.

- La empresa no cuenta con una cultura empresarial que permita crear en el cliente interno un sentido de compromiso, el cual se enfoque en la atención al cliente.

- No se cuenta con un sistema informativo de control y monitoreo de los clientes para así conocer las necesidades y requerimientos.

5.2 Recomendaciones

- Realizar un análisis interno y externo de las necesidades y requerimientos para poder mejorarlos e incrementarlos para mejor imagen organizacional en la mente de los potenciales clientes.

- Diseñar una filosofía orientadoras, basada en valores corporativos, los mismos que se orienten en la atención al cliente para así obtener su fidelidad al hotel.

- Diseñar un sistema de monitoreo a partir de una planeación estratégica para así conocer las preferencias del cliente y poder satisfacerlas en su totalidad.

CAPÍTULO VI

6 LA PROPUESTA

6.1 Tema

Diseño de una Planeación estratégica para mejorar el servicio al cliente y la participación en el mercado del HOTEL AMBATO de la ciudad de Esmeraldas .

6.2 Datos informativos

Empresa: HOTEL AMBATO

Actividad: Servicios hoteleros

Ubicación: Provincia de Esmeraldas.

Dirección: Calle Kenedy y Avenida las Palmas

6.3 Justificación

El desarrollo de la presente propuesta tiene como interés mejorar el servicio que se proporciona a los clientes con la finalidad de mejorar el entorno económico, social de la región a partir de la innovación de los servicios.

La importancia de la planificación estratégica pretende generar compromiso en el cliente interno, para que el a su vez promueva una excelente calidad en el servicio y por tanto se dinamicen las ventas y la imagen empresarial se encuentre en un momento competitivo.

Es novedoso por cuanto a partir de la filosofía empresarial se establece un direccionamiento organizacional que permita crear fidelidad en el cliente y así generar una maximización comercial de los servicios hoteleros.

La factibilidad de la propuesta se centra en el apoyo de cada uno de los integrantes del hotel, a partir de la motivación e integración de cada una de las actividades internas.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico que dinamice el servicio ala cliente a través del compromiso interno para crear fidelización del cliente.

6.4.2 Objetivos específicos

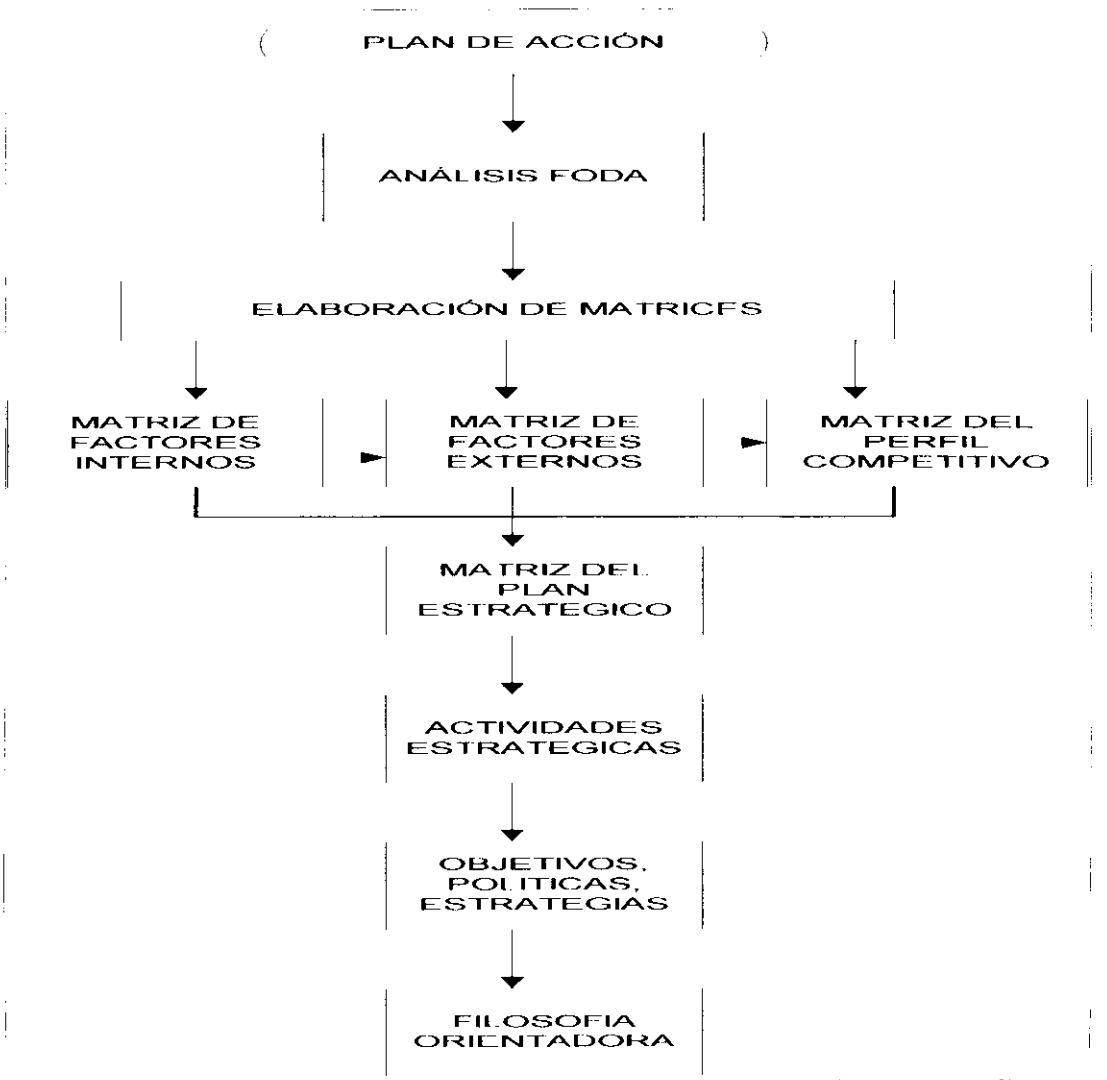
- Efectuar el análisis situacional del hotel con la finalidad de conocer los requerimientos de cambio.

- Establecer la filosofía orientadora para generar compromiso del personal en la empresa.

- Estructurar objetivos y estrategias empresariales para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado local i nacional.

6.5 Desarrollo de la propuesta

Grafico N° 19



Matriz del Perfil Competitivo

Es una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores.

Tabla N°11

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO					
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDER	HOTEL ESMERALDAS		HOTEL AMBAT	
		CALIFIC	RES.POND	CALIFIC	RES.P
Servicio al Cliente	0,2	4	0,8	4	0,8
Precio	0,2	4	0,8	3	0,6
Calidad del servicio	0,18	2	0,36	4	0,72
Fortaleza Financiera	0,18	3	0,54	2	0,36
Flexibilidad estructural	0,12	1	0,12	2	0,24
Eficiencia Publicitaria	0,12	3	0,36	1	0,12
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1		2,98		2,84

Resultado

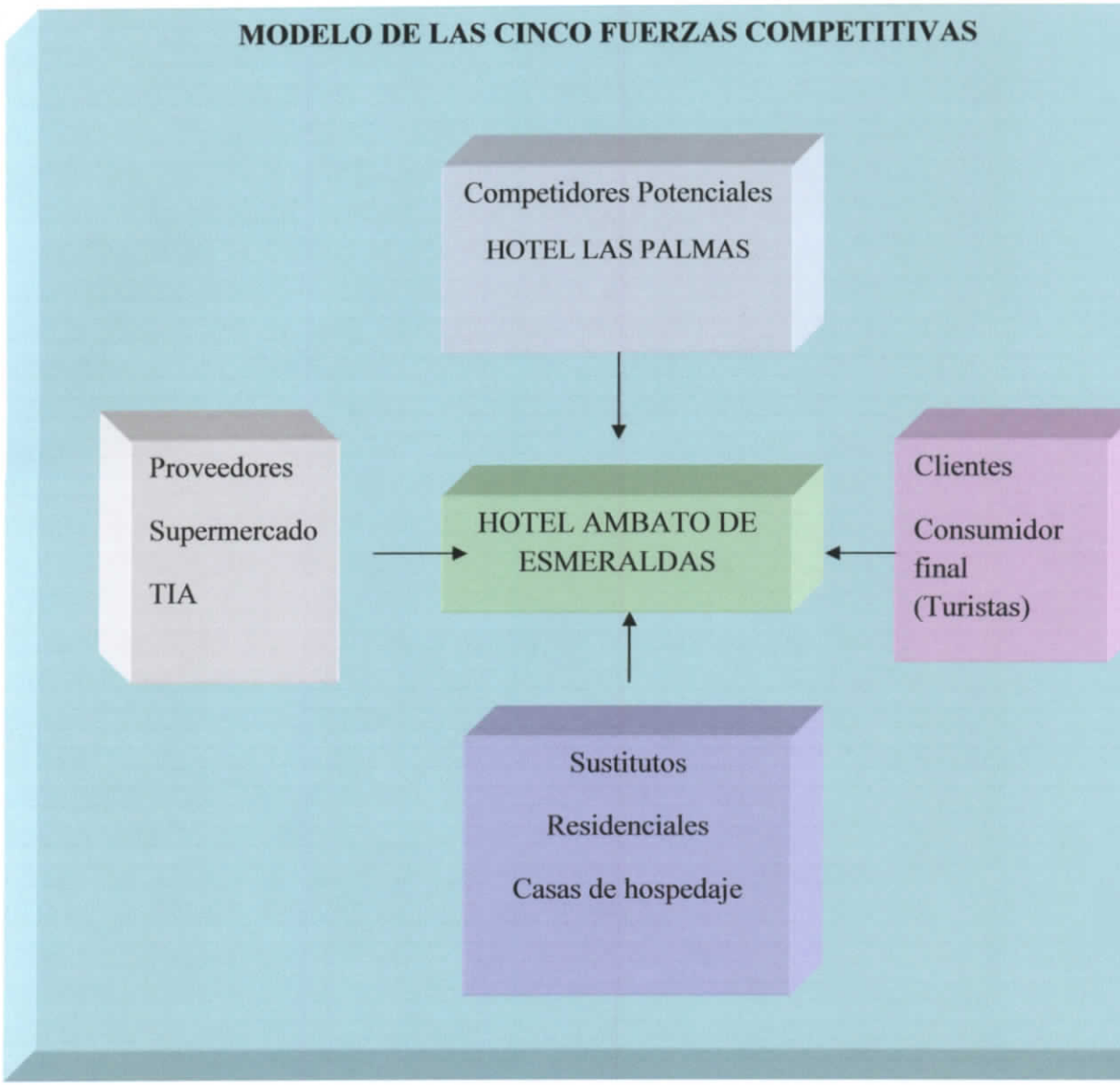
Se lo obtiene mediante la multiplicación de la ponderación y la clasificación de los puntos que se han asignado a cada uno de los factores, para así obtener la puntuación final, tanto de la empresa investigada como su principal competidor dentro del sector industrial al que pertenecen

Del análisis de la matriz del perfil competitivo se puede concluir que el competidor se encuentra en un nivel superior al de la empresa puesto que la imagen que proyectan se basa en una planificación correctamente estructurada.

HOTEL ESMERALDAS es una de las empresas de mayor competencia relacionadas a las de su misma categoría, tiene fortalezas importantes como: el servicio al cliente y sus precios, lo que demuestra que tiene una gran participación que tiene en el mercado, con una significativa fortaleza financiera, también su imagen es reconocida en el mercado.

Análisis del Sector Industrial

Grafico Nº 21



Fuente: Porter M.

Elaborado por: La autora

Análisis

Competidores Potenciales.- uno de los principales competidores que enfrenta la empresa es "HOTEL ESMERALDAS" ya que posee un nivel competitivo semejante a la empresa y su poder de cobertura se amplia cada vez más en el mercado, ya que presenta riesgo de ingreso para satisfacer las necesidades de los potenciales clientes.

Rivalidad de la Competencia.- HOTEL AMBATO gracias a la experiencia que posee en el mercado y la calidad del servicio le permite hacer frente a la competencia, ya que es una de las fortalezas que le ayuda a tener sostenibilidad en el mercado.

Poder Negociador de Proveedores.- debido a la globalización de mercados, la facilidad de acceder a proveedores que abastezcan a la empresa de insumos es importante, la negociación que se mantiene con los mismos ha sido generada por la credibilidad que la empresa ha mantenido.

Poder Negociador de Clientes.- La posibilidad que la empresa posee de acceder a nuevos mercados le permite establecer nuevos niveles de negociación con los actuales lo que permitirá mantener la fidelidad al hotel.

Productos Sustitutos.- uno de los sustitutos que la empresa tiene que hacer frente son las residenciales y las casas de hospedaje que las familias de la región adecuan.

Análisis Interno

Fortalezas

Entre las fortalezas que posee HOTEL AMBATO tenemos:

Experiencia en el mercado

La empresa cuenta en el mercado con 15 años de experiencia en los servicios hoteleros

Facilidad en el pago para los clientes.

Se ha establecido un nivel de pago apto al cliente, lo que permite dar facilidad a los clientes, tales como pago con tarjetas, diferidos y convenios institucionales y así poder asegurar la liquidez de la empresa, ya que los clientes no podrán quedar mal a

Calidad del servicio

La empresa con los recursos disponibles ha sabido proporcionar un servicio de calidad a los clientes, como el servicio del personal, y las áreas de hospedaje.

Localización geográfica óptima.

HOTEL AMBATO por tener competidores potenciales dentro de su área, garantiza la fidelidad de sus clientes, para quienes la distancia de nuestras instalaciones, no es problema, ya que se ubica en la zona central de la ciudad.

Debilidades.

Entre las Debilidades que tenemos:

Falta de planificación en las actividades comerciales.

El no contar con una planeación estratégica es el principal problema que atraviesa la empresa, la descoordinación de actividades, la falta de diálogo, la inexistencia de una

cultura organizacional en las actividades comerciales impiden un mejor desarrollo empresarial en el entorno de la empresa.

Limitado o personal para la atención

Debido al poco compromiso del personal no se cuenta con el suficiente personal para la atención debido a la alta rotación laboral.

No existe imagen corporativa adecuada a las actividades.

El no contar con una imagen corporativa adecuada a la actividad que realiza la empresa como son los servicios hoteleros ha representado una limitación en las ventas de manera que el estar representados con un nombre empresarial inadecuado significa que no se permita afianzar la naturaleza de la empresa.

Recursos financieros limitados.

El no contar con la suficiente liquidez hace que la empresa no realice los cambios que el entorno y los clientes lo exige para mejorar su posición en el mercado hotelero.

Tabla N°12

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDER	CLASIF.	RESULTADO PONDERAD
FORTALEZAS			
Experiencia en el mercado	0,20	4	0,80
Facilidad en el pago para los clientes.	0,14	3	0,42
Calidad de los servicios	0,10	3	0,30
Localización geográfica optima (comercial)	0,08	3	0,24
DEBILIDADES			-
Falta de una planificación en las actividades comerciales	0,20	1	0,20
Poco personal para la atención	0,08	2	0,16
No existe imagen corporativa adecuada a las actividades.	0,10	1	0,10
Recursos financieros limitados	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00		2,42

Ponderación:

Sin importancia: 0.01

Muy importante 1.00

Clasificación: Se asigna

1 = Debilidad grave o muy importante

2 = Debilidad Menor

3 = Fortaleza Menor

4 = Fortaleza Importante

Resultado Ponderado.

Se lo obtiene mediante la multiplicación de la ponderación y la clasificación de los puntos que se han asignado a cada uno de los factores, para así obtener la puntuación final.

Mediante el análisis, las condiciones internas que la matriz muestra, la media es (2.42), es decir tiene una posición interna aceptable, que le permitirá enfrentarse al entorno externo de una manera competitiva, pero para esto es necesario establecer una planificación coordinada.

Análisis Externo

Oportunidades

Entre las Oportunidades que posee tenemos:

Cambio de tendencias

Acceder a un cambio de tendencia de los consumidores respecto al servicio hotelero a partir de generar innovación y creatividad en la atención al cliente

Establecer negociaciones empresariales.

Para poder potencializar el servicio se presentaran negociaciones que permita integrar a empresas similares con la finalidad de generar una mayor cobertura en el mercado.

Tabla N°13

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDER	CLASIF	RESULTA PONDERA
OPORTUNIDADES			
Cobertura del mercado Regional	0,2	4	0,8
Crear fuentes de empleo	0,17	3	0,51
Comercializar nuevos servicios.	0,2	4	0,8
Poder negociación con los proveedores	0,15	3	0,45
AMENAZAS			0
Competencia entrante en el mercado	0,2	1	0,2
Situación económica y política del país.	0,02	2	0,04
Productos Sustitutos	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,92

Ponderación:

Sin importancia: 0.01

Muy importante 1.00

Clasificación: Se asigna

1 = Amenaza grave o muy importante

2 = Amenaza Menor

3 = Oportunidad Menor

4 = Oportunidad Importante

El resultado ponderado

Se lo obtiene mediante la multiplicación de la ponderación y la clasificación de los puntos que se han asignado a cada uno de los factores, para así obtener la puntuación final.

Mediante el análisis, las condiciones externas que la matriz muestra, la media es (2.92), es decir tiene una posición aceptable, que le permitirá enfrentarse al entorno

externo de una manera competitiva, pero para esto es necesario establecer una planificación coordinada.

Matriz del Análisis Situacional

CUADRO N 7

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Nuevas experiencias hoteleras en el mercado Facilidad en el pago para los clientes. Calidad del servicio Localización geográfica optima.	Falta de una planificación en las actividades comerciales de la Empresa Limitado personal para la atención No existe imagen corporativa adecuada a las actividades. Recursos financieros limitados
OPORTUNIDADES Cobertura del mercado Regional Crear fuentes de empleo Comercializar nuevos servicios Poder negociación con los proveedores.	ESTRATEGIAS(FO) Incrementar la participación en el mercado. Optimizar recursos financieros y humanos. Adecuación de una sala de ventas call center	ESTRATEGIAS(DO) Establecer un plan estratégico que permita el control de actividades operativas en la comercialización de los servicios Establecer una cultura organizacional que permita aumentar el nivel corporativo del hotel
AMENAZAS Competencia entrante en el mercado Situación económica y política del país. Productos Sustitutos	ESTRATEGIAS(FA) Diferenciar los servicios a través de la atención al cliente. Comercializar nuevos servicios en nuevos mercados.	ESTRATEGIAS(DA) Desarrollar un plan comercial para satisfacer las necesidades de los clientes Desarrollar actividades planificadas en el sistema comercial del hotel.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO N°. 01

Incrementar la comercialización y venta de los servicios hoteleros en un 10% para el año 2012 mediante la implementación de nuevo personal de ventas y servicios.

META

Cubrir en un 30% el mercado de la región Central del país hasta el segundo semestre del año 2012.

ESTRATEGIAS.

- Mediante una mayor participación en el mercado de la región central del país se pretende una mayor cobertura en el mismo y así dar a conocer los nuevos servicios del hotel a través de un plan publicitario y promocional permanente.
- Optimizar los recursos financieros y humanos con la implementación de personal en ventas y servicios, lo que permitirá una mayor cobertura en la región.

- Con la adecuación de una sala de ventas o call center para el hotel se pretende diversificar la venta de los servicios y así acceder a la fidelización.
- Diseñar un sistema integrado de comercialización acorde a las necesidades tanto del cliente como de la empresa.

POLÍTICA

Establecer medidas de aseguramiento en la realización de las ventas, mediante el establecimiento de una fuerza de ventas externa que promueva la imagen del hotel en el país.

OBJETIVO N°. 02

Establecer mejoramiento continúo en el servicio de comercialización y atención a los clientes mediante la motivación constante a lo largo de la vida organizacional de la empresa.

META

Lograr el desarrollo de una cultura organizacional al 100% que procure la fidelidad de los clientes.

ESTRATEGIA

Establecer una cultura organizacional que permita incrementar el nivel corporativo del hotel a través de un plan de capacitación permanente en el área de servicio al cliente para fomentar la fidelización.

POLÍTICA

Control permanente de los clientes para satisfacer las necesidades mediante fichas personales y control de satisfacción.

OBJETIVO N°.03

Retener e incrementar en un 15% la cartera de los clientes ampliando el enfoque del

META

Desarrollar una gestión de relación con el cliente como base comercial de la empresa.

ESTRATEGIA

Mediante la diferenciación en la atención personalizada al cliente se pretende mejorar el nivel de comercialización.

Mantener el precio de venta de los servicios hoteleros.

POLÍTICA

Innovación constante de los servicios hoteleros para satisfacción del cliente

Realizar el 10% de descuento en los servicios acorde al número de visitantes.

MATRIZ DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS

Cuadro Nº 8

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD
• Mediante una mayor participación en el mercado se pretende una mayor cobertura en el mismo y así dar a conocer los nuevos servicios del hotel. • Optimizar los recursos financieros y humanos con la implementación de personal en ventas y servicios, lo que permitirá una mayor cobertura en la región. • Con la adecuación de una sala de ventas o call center para el hotel se pretende diversificar la venta de los servicios y así acceder a la fidelización. • Diseñar un sistema integrado de comercialización acorde a las necesidades tanto del cliente como de la empresa. • Establecer una cultura organizacional que permita incrementar el nivel corporativo del hotel. • Mediante la diferenciación en la atención personalizada al cliente se pretende mejorar el nivel de comercialización. • Mantener el precio de venta de los servicios hoteleros.	Establecer un direccionamiento y proyección empresarial. Mediante la educación y cambio de mentalidad del empresario y de los clientes. Establecer una cobertura regional interna y externa en la comercialización mediante la realización de un marketing integral.

Filosofía Orientadora

Misión

HOTEL AMBATO tiene como misión: proporcionar servicios hoteleros mediante la promoción de la flora y la fauna regional satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes.

Visión

HOTEL AMBATO Será líder en el año 2012 en el mercado hotelero de la región y del país con niveles de eficiencia y competitividad.

Valores Corporativos.

MATRIZ AXIOLÓGICA

Cuadro N° 9

Grupo de Referencia / Principios	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedo-res	Colabora-dores	Accionis-tas
Respeto a las personas	X	X	X	X	X	X	X
Valores éticos	X			X	X	X	X
Productividad		X		X		X	X
Compromiso con el cliente				X		X	X

Principios Corporativos

RESPETO A LAS PERSONAS. – Las actividades diarias del HOTEL AMBATO deben inspirar en el respeto por las personas, sus valores y creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento exigencia de las responsabilidades mutuas.

VALORES ÉTICOS.- El comportamiento del personal del hotel debe basarse y ajustarse a los valores y principios éticos que tradicionalmente ha inspirado la vida de la organización como son la honestidad, integridad y justicia.

PRODUCTIVIDAD.- Es condición para la permanencia y el crecimiento de la empresa que si no logra estándares de eficiencia y eficacia está seriamente amenazada.

COMPROMISO CON EL CLIENTE.- El éxito del hotel se decide en el mercado. El mayor patrimonio de una organización son sus clientes, HOTEL AMBATO orientará su acción hacia el cliente satisfaciendo sus necesidades y expectativas, ofreciéndole un servicio de excelente calidad

En la elaboración de la matriz axiológica se ha considerado los valores corporativos que regirán el accionar del hotel, por lo tanto serán los principios en los cuales se basará el trabajo de clientes internos y externos, constituyéndose en la cultura corporativa de la organización.

Recursos

Cuadro N° 10

Responsables			Ubicación
Planeamiento	Ejecución	Control	HOTEL AMBATO de la ciudad de Esmeraldas
Personal administrativo Personal operativo del hotel	Personal administrativo Personal operativo del hotel	El gerente	

Se determina entonces que los recursos para el plan estarán manejados de forma correlacional entre el personal administrativo y operativo con la finalidad de presentar un eficiente servicio al cliente.

PLAN DE ACCIÓN

Cuadro N° 11

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	RESULTADOS
Sensibilización	Sensibilizar al personal sobre la necesidad de compromiso con la empresa.	Socialización entre personal administrativo y operativo	Humanos Materiales	14 de Abril de 2010	Gerente	Servicios de calidad
Capacitación	Capacitar al personal sobre el desarrollo de las estrategias	Entrenamiento y cambio de mentalidad del empresario y de los clientes.	Humanos Materiales Financieros	20 de Mayo de 2010	Gerente Personal operativo	Incremento de la cobertura en el mercado
Ejecución	Incrementar la comercialización de los servicios hoteleros en un 10%	Establecimiento de marketing integral	Humanos Materiales Financieros	Del mes de Junio al mes de julio de 2010	Gerente Personal operativo	Fidelización del cliente
Evaluación	Determinar el grado de interés y aceptación del cliente a los servicios del hotel	Evaluación ex ante diagnóstica Evaluación concurrente o de proceso Evaluación Ex post o final.-	Humanos Materiales Financieros	Durante el segundo semestre del año 2010	Gerente	Mejor posicionamiento de la imagen del hotel en la mente de los reales y potenciales clientes.

Lineamientos para control de la Propuesta

Los lineamientos para el control de la propuesta se realizarán por medio de tres tipos:

- **Control ex ante diagnóstico.-** Este control se realiza antes de la ejecución del plan, en sus procesos y resultados, tomando en cuenta su factibilidad científica y técnica.

- **Control concurrente o de proceso.-** En este aspecto se controlará la eficiencia, la eficacia la pertenencia y la vigencia del plan a través del seguimiento, monitoreo y se establece comparaciones entre:

  - Objetivos alcanzados frente a los programados

  - Actividades realizadas frente a las programadas

  - Tiempo utilizado frente al planificado.

- **Control Ex post o final.-** Aquí se realizará el control del plan, así como los efectos sociales, comerciales mediante fichas de observación, registros de ventas de servicios.

Bibliografía

ALADI. Planificación Estratégica. Cámaras de Industrias del Tungurahua. 1996.

CHIAVENATO I. Administración de Recursos Humanos. ED Mc Graw Hill. Colombia. 2000.

FRED. D. Conceptos de Administración Estratégica.. Prentice Hall. México HILL INTERAMERICANA. México. 1997.

KOONTZ, H. Administración una Perspectiva Global. Ed. McGRAW. México. 1998.

MEGGINSON D. Administración Conceptos y Aplicación. Compañía Editorial Continental S.A. DE C .V. México. 1992.

MINTZBERG. H. Planificación Estratégica. Prentice Hall. México. 1993.

RUE Y BYARS. Administración teoría y Aplicaciones. Editorial R.S. México. 1995.

SERNA. Humberto. Plantación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Colombia. 1994.

STEPHEN P. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana. S.A. México. 1996.

STEPHEN P. Administración Teoría y Práctica. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1994.

www. Gerencia.com

www.google.com Desarrollo Organizacional

Anexos

Anexo Nº01

Anexos

Anexo N°01

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

FORMULARIO DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS POTENCIALES CLIENTES DEL HOTEL AMBATO DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS

Objetivo: recolectar información acerca de la planificación de las actividades para el servicio al cliente.

Contenido:

1.-¿Cree usted que la empresa planifica las actividades para su atención?

SI ( )

NO ( )

2-¿Conoce usted la misión de la empresa como cliente?

SI ( )

NO ( )

3-¿Existe control en las actividades que usted efectúa en el hotel?

SIEMPRE ( )

CASI SIEMPRE ( )

NUNCA ( )

4.-¿Cómo calificaría la gestión del hotel para su atención?

EXCELENTE ( )

MUY BUENO ( )

BUENO ( )

REGULAR ( )

5.-¿Se encuentra satisfecho con el servicio que le brinda el personal que lo atiende?

SI ( )

NO ( )

6.- ¿Cree usted que el servicio que recibe en el hotel se debe a la?

IMPROVISACION ( )

PLANIFICACION ( )

7.-¿Considera que el hotel debe innovar constantemente sus servicios?

SI ( )

NO ( )

8.-¿Cuál de los siguientes servicios cree que se debe implementar?

MEJOR INFRAESTRUCTURAS ( )

NUEVOS SERVICIOS ( )

MEJOR PERSONAL ( )

9.-¿Cree usted que el personal tiene un sentido de compromiso en el servicio al cliente?

SIEMPRE ( )

CASI SIEMPRE ( )

NUNCA ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo Nº 02

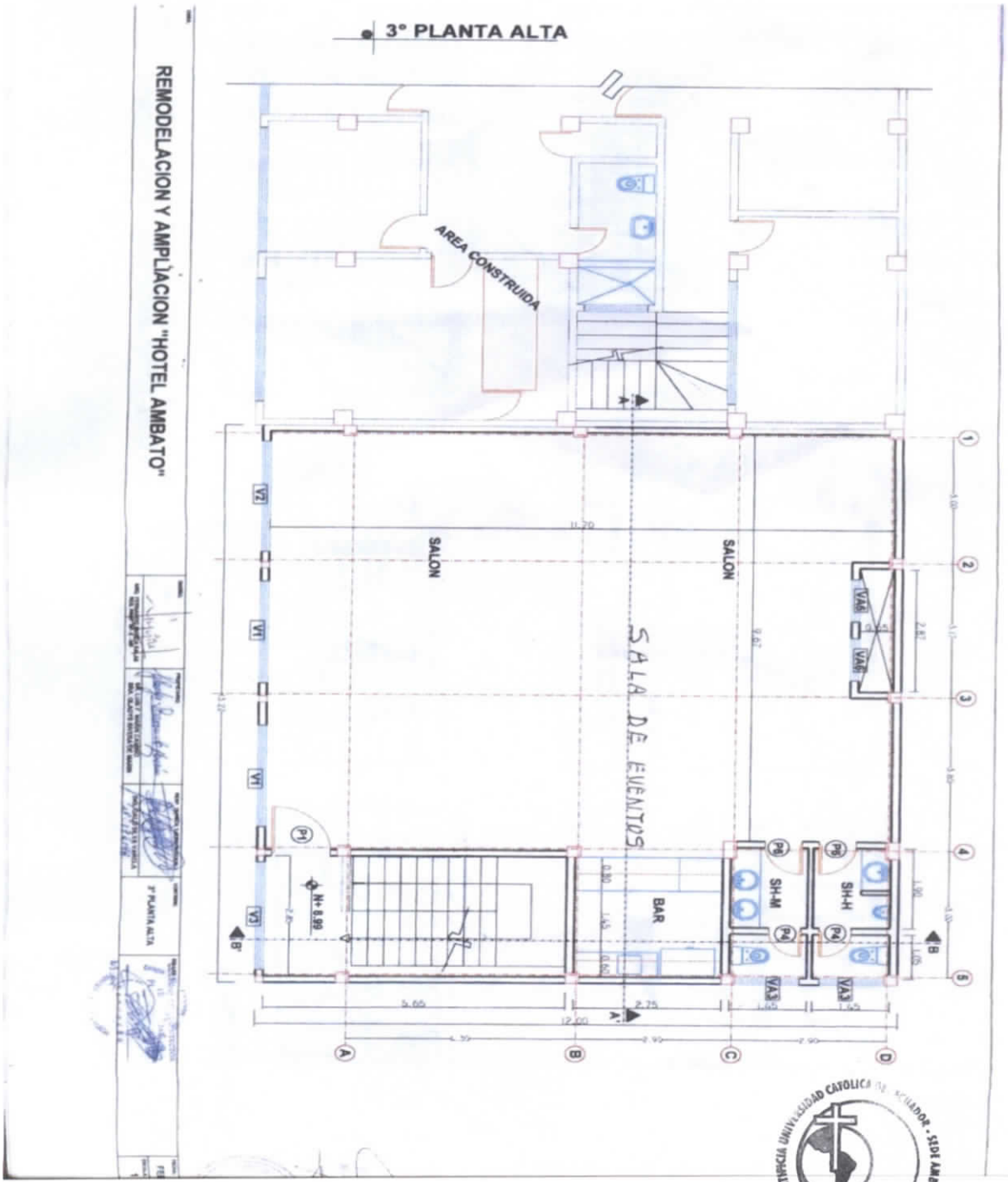
INSTALACIONES DEL HOTEL





Anexo Nº 03

DISTRIBUCIÓN DEL HOTEL



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - SEDE AMBATO
BIBLIOTECA